



PRAXISLEITFADEN

# NACHFOLGER IN DER FÜHRUNGSROLLE

WIE DER EINSTIEG IN DIE OPERATIVE  
NACHFOLGE GELINGT

von  
Michael M. Meier und  
Tom A. Rösen

Herausgeber

**EgonZehnder**

**WIFU**  
STIFTUNG





## IMPRESSUM

### **VERANTWORTLICH:**

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

**Redaktion:** Monika Nadler

**Gestaltung:** Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

**Titelfoto:** iStock/denisik11

**Fotos S. 31:** Geraldine Graf für Egon Zehnder;  
WIFU-Stiftung

**Hinweis:** Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und die WIFU-Stiftung streben einen diskriminierungsfreien Gebrauch von Sprache an, in dem die Vielfalt aller Mitmenschen berücksichtigt wird. Wir verwenden daher, wo möglich, genderneutrale Formulierungen und nennen i. d. R. die weibliche und die männliche Form. Vereinzelt kann es etwa aus Platzgründen vorkommen, dass das generische Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt verzichten wir zugunsten eines ungestörten Leseflusses.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

Juli 2024

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>5</b>
<b>2 Beitrag der Familie des Familienunternehmens</b>	<b>8</b>
2.1 Die NextGen als Dreh- und Angelpunkt im Stakeholderkreis Familie: Welchen Weg beschreiten Nachfolger? .....	9
2.2 Planung, Einstieg und Entwicklung: Meilensteine auf dem Weg zur Verantwortungsübergabe.....	9
2.3 Konkrete Schritte zur Führungsverantwortung im Unternehmen .....	11
2.4 Co-Leitung von Geschwisterteams .....	13
2.5 Mehrere Wege führen zum Ziel: Plan B.....	15
<b>3 Beitrag des Führungsteams im Unternehmen</b>	<b>17</b>
3.1 Organisatorische und personelle Anforderungen .....	17
3.2 Unternehmenskultur.....	18
3.3 Auswahl und Entscheidungsprozess zu internen und externen Kandidaten für das Führungsteam .....	19
<b>4 Beitrag der Family-Business-Governance: Beirats- und Aufsichtsgremien</b>	<b>24</b>
4.1 Rolle und Verantwortung des Aufsichtsgremiums im Nachfolgeprozess .....	24
4.2 Zusammenspiel von Aufsichtsräten und Gesellschaftern .....	26
<b>5 Fazit</b>	<b>28</b>
<b>6 Quellen und weiterführende Literatur</b>	<b>29</b>
<b>Kontakt</b>	<b>31</b>

**F**amilienunternehmen zeichnen sich durch ihre generationenübergreifende Ausrichtung aus. Die Zukunftsfähigkeit ist in regelmäßigen Abständen durch die Bewältigung der Nachfolgeregelung beim Verantwortungsübergang der Generationen herzustellen. Zu den wichtigsten Meilensteinen dieser Form von Zukunftssicherung gehört die bestmögliche Besetzung der operativen Führungsgremien des Familienunternehmens im Rahmen eines soliden und professionellen Nachfolgeprozesses.<sup>1</sup>

Eine Besetzung entsprechender Führungspositionen im Top-Management des Unternehmens setzt dabei zum einen das Interesse und die Eignung bei den nachkommenden Mitgliedern aus der Eigentümerfamilie voraus. Zum anderen bedarf es der Einigung innerhalb der Unternehmerfamilie auf ein gemeinsames Mentales Modell<sup>2</sup> bzw. einen gemeinsam getragenen familienstrategischen Rahmen<sup>3</sup>. Eine hierauf basierende Family-Business-Governance schafft die notwendigen Grundlagen, die eine Mitarbeit von Familienmitgliedern in den Führungsgremien des Unternehmens überhaupt zulassen.

Dieser Praxisleitfaden nimmt den Einstieg der NextGen in eine operative Aufgabe innerhalb des Familienunternehmens in den Blick. Dabei wird betrachtet, *welche* Stakeholder aus dem Unternehmen und seinem Umfeld *wie* in die Nachfolgestaltung zu involvieren sind. Ein Schwerpunkt wird dabei auf die Gestaltung und Entwicklung des neuen Führungsteams bzw. der zusammenagierenden Governance-Gremien gelegt. Die erfolg-

reiche Gestaltung einer Unternehmensnachfolge gelingt nur, wenn sie als gemeinsames Projekt verstanden wird. Damit verbunden sind (teilweise tiefgreifende!) Rollenwechsel sowohl innerhalb der Familie als auch in den Führungsteams und Aufsichtsgremien des Unternehmens. Dies muss umsichtig, intensiv und auch flexibel geplant und in der Umsetzung begleitet werden. Die Ausführungen in diesem Praxisleitfaden nehmen alle drei wichtigen Stakeholder-Kreise in den Fokus, die entscheidend dafür sind, dass die NextGen einen guten Start hat und sich erfolgreich in die Führung des Unternehmens einbringen kann: die Familie des Familienunternehmens, das operativ verantwortliche Top-Management-Team und schließlich die Governance-Strukturen der Eigentümer. Bei gelingender Integration kann die Innovations- und Veränderungsenergie, die mit dem Einzug einer neuen Generation unweigerlich einhergeht, schnell und wirkungsvoll freigesetzt werden.

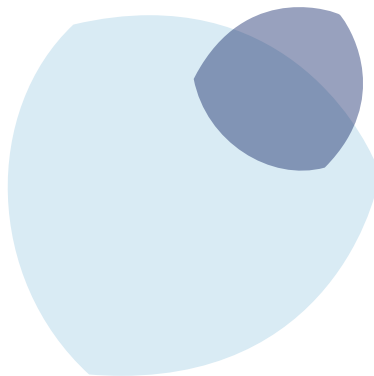
Die Autoren hoffen mit den Inhalten dieses Praxisleitfadens einen konzeptionellen Rahmen zu schaffen, der für Unternehmerfamilien, die gerade jetzt oder in Zukunft entsprechende Prozesse zu bewältigen haben, als eine Art Leuchtfeuer zur Bearbeitung dieser Prozesse herangezogen werden kann.

**Tom A. Rösen**

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung

**Michael M. Meier**

Partner Egon Zehnder



<sup>1</sup> Siehe hierzu auch im internationalen Kontext Fernández-Aráoz & Iqbal (2024) und spezifisch Fernández-Aráoz (2020).

<sup>2</sup> Siehe hierzu Rösen et al. (2022a) und insbesondere die Ausführungen zu den Modellen der patriarchalen/matriarchalen Logik sowie der operativ tätigen Unternehmerfamilie.

<sup>3</sup> Siehe hierzu ausführlich Rösen et al. (2022b). Die Klärung der Fragen zur Mitarbeit von Familienmitgliedern im Familienunternehmen (Themenfeld 4 des zwölfstufigen Prozessmodells) helfen bei der Entwicklung einer entsprechenden Rahmenstruktur der Governance und der Definition notwendiger familieninterner Entscheidungsprozesse.

# 1 | EINFÜHRUNG

Der Fortbestand eines Unternehmens über mehrere Generationen hinweg ist keineswegs selbstverständlich. In Deutschland befindet sich fast die Hälfte der Familienunternehmen in der zweiten oder dritten Generation der Familie,<sup>4</sup> jedoch lediglich rund ein Fünftel schafft es, das Unternehmen noch länger in der Familie zu halten.<sup>5</sup>

In den kommenden Jahren wird sich für viele Unternehmen entscheiden, ob auch ihnen dieser Schritt gelingt: Allein in Deutschland steht einer aktuellen Umfrage des ifo-Instituts und der Stiftung Familienunternehmen<sup>6</sup> zufolge in den kommenden drei Jahren bei 43 Prozent der befragten Familienunternehmen eine Unternehmens- oder Anteilsübertragung an.<sup>7</sup> Einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin aus der Familie hat jedoch zuletzt nur noch rund ein Drittel der Unternehmen gefunden. Diese Zahlen zeigen, dass die Übergabe eines Unternehmens an die nächste Generation eine große Herausforderung ist – an der viele Unternehmerfamilien scheitern.

Das Management der operativen Unternehmensnachfolge ist hiervon nur ein Teil. Das „Wittener Phasenmodell der Nachfolge“<sup>8</sup> beschreibt den Nachfolgeprozess als langwährenden Prozess, der über die Phase der eigentlichen Verantwortungsübergabe hinausgeht. Schon mit der Geburt eines Kindes wird die Nachfolgefrage erstmals gestellt und sie findet keineswegs mit der Übergabe der Verantwortung an den Nachfolger oder die Nachfolgerin ihre abschließende Antwort.

Der Verlauf einer Nachfolge kann in zehn typische Phasen eingeteilt werden. Deren Zeitspanne richtet sich dabei weniger nach einer konkreten Anzahl von Jahren als vielmehr nach der jeweils zentralen Thematik. Die in diesem Praxisleitfaden behandelten Themen lassen sich vornehmlich den Phasen 5 (Vorbereitung des Unternehmens), 6 (Auswahl der NextGen), 7 (Einstieg der NextGen ins Unternehmen), 8 (stufenweiser Verantwortungsübergang von der SenGen auf die NextGen) und 9 (Ausstieg der SenGen aus der bisherigen Rolle) zuordnen.



Abbildung 1: Das Wittener Phasenmodell der Nachfolge; entnommen aus Groth et al. (2020), S. 5, und leicht modifiziert.

<sup>4</sup> Vgl. Garnitz, v. Maltzan & Müller (2023). Grundlage dieser Untersuchung war der Forschungsdatensatz FamData. Die Datenbank FamData hält Ergebnisse von zahlreichen Befragungen im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen vor. Seit 2017 nehmen jährlich zwischen 1500 und 2000 Unternehmer aus Familien- und Nicht-Familienunternehmen verschiedener Branchen und Größenklassen an den Befragungen teil. Für die hier angeführte Untersuchung wurden ausschließlich Daten von Familienunternehmen analysiert.

<sup>5</sup> Ebd.

<sup>6</sup> Ebd.

<sup>7</sup> Ebd., S. 48.

<sup>8</sup> Groth et al. (2020).

Im Idealfall ist der familieninternen Führungsnachfolge ein strukturierter Entscheidungsprozess für einen oder mehrere Nachfolger und Nachfolgerinnen unter Einbeziehung der Aufsichts- und Kontrollgremien vorausgegangen sowie ein strukturiertes Assessment der entsprechenden Personen (dies findet typischerweise in Phase 6 des Modells statt).

Es ist wünschenswert, dass sowohl die Mitglieder der Unternehmerfamilie als auch der Governance intensiv geprüft haben, welche Familienmitglieder aus der NextGen zum gegebenen Zeitpunkt grundsätzlich die passende Persönlichkeit, Haltung, Kompetenz, das nötige Entwicklungspotenzial und nicht zuletzt auch Interesse für diese Herausforderung mitbringen.<sup>11</sup> Zudem sollten diese entsprechend auf die angestrebte Aufgabe vorbereitet sein und über das hierfür notwendige Wissen bzw. eine adäquate Praxiserfahrung verfügen. Allerdings ist zu beachten, dass ein gelungener Generationswechsel trotz guter Vorbereitung noch längst kein Selbstläufer ist. Im Gegenteil: Ein solcher Prozess ist weit mehr als nur eine persönliche Herausforderung für den Nachfolger oder die Nachfolgerin.

Wenn Nachfolgeprozesse scheitern, wird die Verantwortung hierfür oftmals bei den involvierten Mitgliedern der NextGen verortet. Genauere Einblicke in die Binnendynamiken gescheiterter Nachfolgen zeigen aber nicht selten, dass es an unterstützenden Strukturen gefehlt hat. Vielfach mangelte es an der Bereitschaft, Veränderungen in den bereits etablierten Führungsteams und der gelebten Führungskultur zuzulassen. Von der neuen Generation wurde ein sich unterordnendes Einfügen und Einpassen in die vorhandenen Strukturen erwartet, ohne auch auf ihre Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele einzugehen. Gerade die Vertreter der Generationen Y, Z und Alpha haben grundsätzlich andere Perspektiven u. a. auf hierarchische Strukturen, das Funktionieren von Teamarbeit, das Verhältnis von Home-Office und Bürotätigkeit, eine Duz-Kultur etc.

Zwar sind Kontinuität und Stabilität in der Führung während eines Nachfolgeübergangs unbestreitbar ein wichtiges Signal an die Stakeholder des Unternehmens. Doch das bedeutet nicht, dass altgediente Berater und Beraterinnen, Aufsichts- und Beiräte, langjähriger Mitarbeitende und Führungsteams sowie

der Führungsstil unverändert beibehalten werden sollten. Ein solcher Ansatz, der lediglich auf Kontinuität bedacht ist, reduziert die neue Entscheiderin oder den neuen Entscheider auf eine Rolle als „Lückenfüller“. Dies verhindert aber Innovationsprozesse sowie notwendige strukturelle und kulturelle Neuerungen.<sup>9</sup> In solchen Konstellationen werden die Vertreter und Vertreterinnen der NextGen in vorgegebene Strukturen und Verhaltensweisen hineingezwungen und mitunter daran gehindert, ihre persönlichen Kompetenzen sowie ihr eigenes Persönlichkeitsprofil optimal und gewinnbringend für das gesamte Unternehmen einzubringen.

Aus der Forschung zu den Erfolgsfaktoren langlebiger Familienunternehmen ist bekannt, dass gerade der Generationswechsel die systematisch angelegte Chance für einen notwendigen Innovations- und Modernisierungsschub im Unternehmen bietet. Mit Blick auf die immer schneller entstehenden großen Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft ist dies als ein überlebensnotwendiger Erfolgsfaktor zu betrachten.<sup>10</sup> Umgekehrt kommt es auch häufig vor, dass die NextGen bei ihrem Eintritt ins Unternehmen mit Blick auf eben diese Transformationsthemen am liebsten gleich alles auf den Kopf stellen würde: Hoch motiviert strebt die neue Generation einen Modernisierungsschub an und stellt die gewachsene Strategie, Kultur, Struktur und Führung grundsätzlich in Frage. Um solch tiefgreifende Veränderungen umzusetzen, fehlt es den jungen Nachwuchsführungskräften im Alleingang aber an Erfahrung, Standing und Kompetenzen – sie laufen Gefahr, strategische Fehler zu machen und von Mitarbeitenden wie auch anderen Stakeholdern nicht ernstgenommen zu werden. Auch in diesem Fall besteht für das Unternehmen ein Risiko, mittel- und langfristig Schaden zu nehmen und Zukunftsfähigkeit einzubüßen.

Die Aufgabe des Führungswechsels in einem Familienunternehmen lässt sich kaum isoliert als reine Änderung im Top-Management desselben betrachten. Sowohl die jahrzehntelange Praxiserfahrung von Egon Zehnder als auch die über 25 Jahre hinweg durchgeführten Forschungen des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) zu diesem Unternehmenstypus machen etwas deutlich: dass eine ganzheitliche, ja: systemtheoretische

<sup>9</sup> Insbesondere die festzustellende unzureichende Öffnung/Anpassung mittelständischer Familienunternehmen in Bezug auf das Thema Digitalisierung lässt sich hierdurch begründen. Oftmals scheitern Nachfolger an verkrusteten Denkmustern und Verhaltenserwartungen, die sich negativ auf neue Perspektiven auf die Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen auswirken. Siehe hierzu ausführlich Rösen et al. (2021) und Rösen et al. (2019).

<sup>10</sup> Die vielfältigen Herausforderungen der Führung sind in großer Breite abgedeckt in Busch et al. (2023), spezifisch: Najjipoor-Smith & Gerhard (2023).

<sup>11</sup> Hierzu Felden et al. (2023).

Perspektive einzunehmen ist; es ist von *wechselseitigen* Prägungen von Familie und Unternehmen auszugehen.<sup>12</sup> Ein hierdurch entstehendes Spannungsfeld unterschiedlicher Logiken muss sowohl von den Inhabern einer Eigentümerrolle als auch von den in ihrem Interesse agierenden Gremien ausbalanciert werden.<sup>13</sup>

Diesem Denkraum entsprechend ist die operative Nachfolge eine Aufgabe, zu deren Gelingen die unterschiedlichen Stakeholder einen Beitrag zu leisten haben. So sind von den Mitgliedern der Unternehmerfamilie und insbesondere von den im Unternehmen bzw. den in Aufsichtsgremien operativ tätigen Vertretern und Vertreterinnen der „Sen-Gen“ Strukturen und Teams aufzustellen, die es der NextGen ermöglichen, ihre jeweiligen Stärken optimal zu entwickeln und diese für den langfristigen Unternehmenserfolg einzubringen. Dazu können im Nachfolgeprozess phasenweise tiefgreifende Veränderungen im Beirat, in der Geschäftsführung und in allen weiteren Führungsgremien notwendig sein.

Gerade Gründern oder Eigentümerinnen, die einst als Nachfolger „ins kalte Wasser geworfen“ wurden

und sich ihre Erfolge in der (oder sogar gegen die) Familie auf eigene Faust erkämpft haben, mag ein solch aufwändiger und unterstützender Übergabeprozess einige Geduld abfordern. Doch wer das eigene Unternehmen und die Familie zukunftsfähig aufstellen will, kommt nicht umhin anzuerkennen: Die andauernde Standortbestimmung der NextGen, die herausfinden will, welche Tätigkeit im Familienunternehmen für sie persönlich und auch im Sinne des Unternehmens langfristig zielführend sein kann, gehört zu einem zeitgemäßen und erfolgreichen Nachfolgeprozess dazu.

Damit ist klar: Eine Unternehmensnachfolge gelingt nur gemeinsam. Die damit verbundenen Rollenwechsel innerhalb der Familie und in den bestehenden Führungsteams sind teilweise tiefgreifend und bedürfen einer intensiven und zugleich flexiblen Planung und Begleitung. Nachfolgend stehen also die drei wichtigen Stakeholder-Kreise im Fokus, die der NextGen einen guten Start und einen nachhaltigen Erfolg in der Unternehmensführung verschaffen können: die Familie des Familienunternehmens, das operativ verantwortliche Top-Management-Team sowie die Governance-Strukturen der Eigentümer.

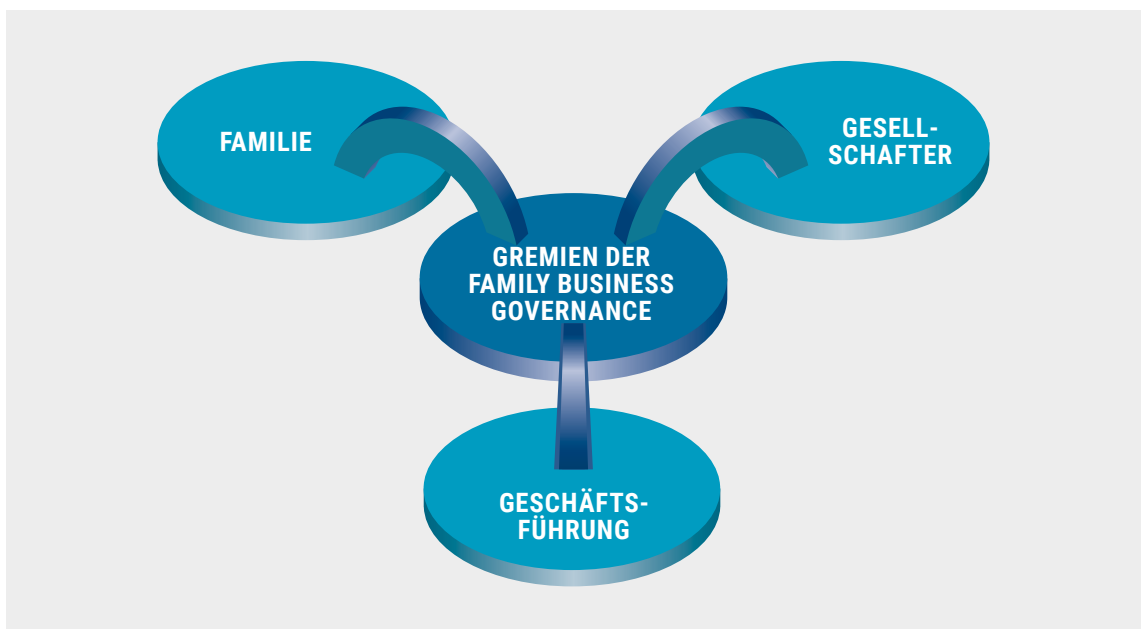


Abbildung 2: Drei-Kreise-Modell mit Gremien der Family-Business-Governance; eigene Darstellung in Anlehnung an Kirchdörfer et al. (2024)

<sup>12</sup> Siehe hierzu Wimmer et al. (2018) sowie Simon et al. (2005).

<sup>13</sup> Siehe v. Schlippe (2020).

## 2 | BEITRAG DER FAMILIE DES FAMILIENUNTERNEHMENS

Zum Stakeholderkreis der Familie zählen alle Familienmitglieder – sowohl diejenigen, die aktiv an den Entscheidungsprozessen im Unternehmen beteiligt sind, als auch diejenigen, die nicht selbst direkt mit dem Unternehmen in aktiver Beziehung stehen. Eine aktive Rolle nehmen Familienmitglieder ein, wenn sie eine Rolle als Gesellschafter sowie als operativ Mitarbeitende oder als Entscheidungsträgerinnen auf unterschiedlichen Managementebenen des Unternehmens einnehmen. Dabei können sich diese aktiven Rollen in verschiedenen Konstellationen überschneiden, wie Abbildung 3 zeigt: Aktive Familienmitglieder können entweder nur eine Gesellschafter- oder eine operative Rolle übernehmen oder in Personalunion als Gesellschafter und operativer Entscheidungsträger auftreten.

Aber auch Familienmitglieder ohne aktive Rolle im Gesellschafterkreis, in Entscheidungs- oder Aufsichtsgremien spielen bei der Nachfolgeregelung eine wichtige Rolle, denn sie tragen im privaten Umfeld aller Entscheidungsträger zur Bildung von Meinungen und Erwartungshaltungen mit Blick auf die NextGen bei. Hierbei können private Konflikte und Konkurrenzdenken zwischen einzelnen Familienstämmen eine Rolle spielen. Ebenso entwickelt sich hier eine Antwort auf die Frage, ob man in der Familie dem „Junior“, dessen Schwächen und Stärken man aus dem privaten Umfeld kennt, eine Führungsaufgabe zutraut.

Auch kulturelle Einstellungsmuster der im Unternehmen aktiven Familienmitglieder werden hier, im

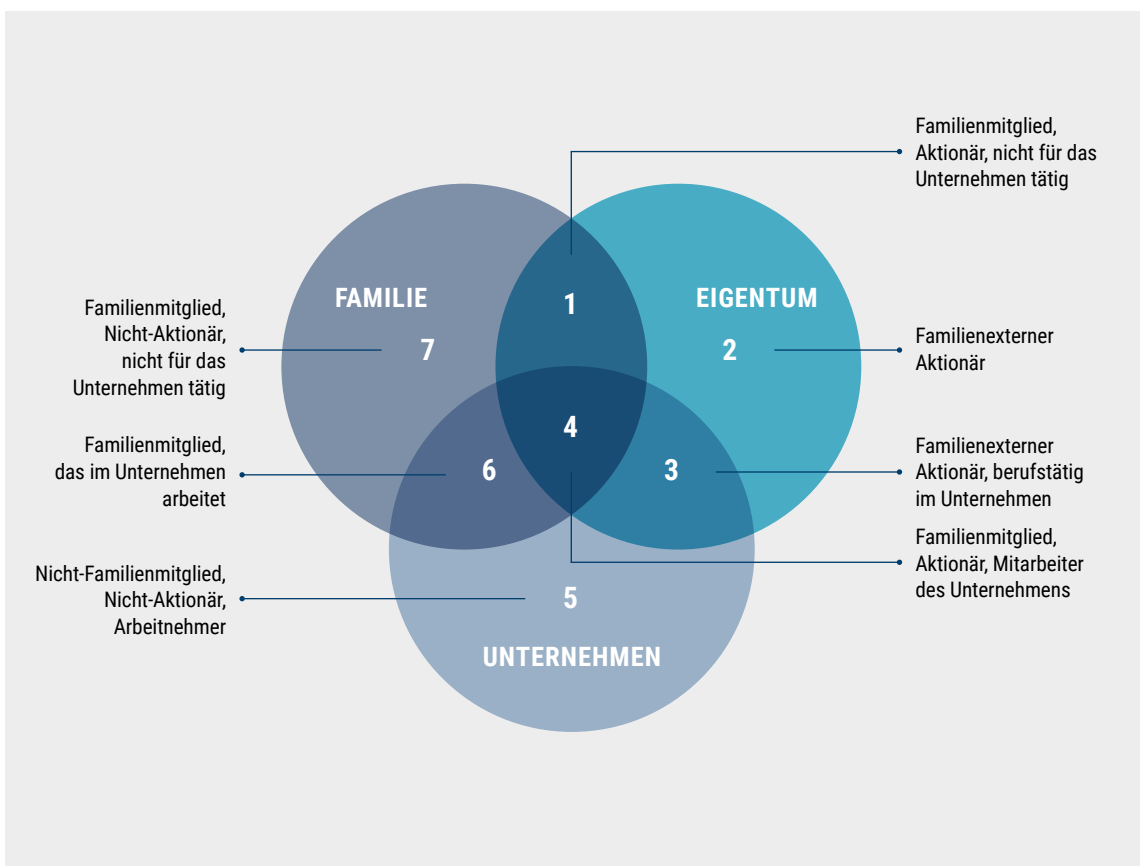


Abbildung 3: Die drei Stakeholder-Kreise eines Familienunternehmens und verschiedene Rollen der Akteure (eigene Darstellung in Anlehnung an Gersick et al. (1997))



größeren familiären Umfeld, geprägt: Gilt es als Schwäche, sich Hilfe und Unterstützung zu holen? Wird Veränderung als etwas Positives gesehen? Ist man es gewohnt, dass Familienpatriarchen das Geschehen dominieren oder herrscht ein Miteinander auf Augenhöhe? Wie geht die Familie mit Konfliktsituationen um? In welcher Form finden weibliche Familienmitglieder eine gleichwertige Anerkennung in ihrer Rolle als Nachfolgerin?

Es lässt sich festhalten: Für die individuelle Standortbestimmung der NextGen, für ihre Fähigkeit, ihr Entwicklungspotenzial abzurufen, und damit auch für den Erfolg des gesamten Nachfolgeprozesses ist somit Unterstützung aus dem ganzen Stakeholderkreis der Familie wichtig.

## 2.1 | DIE NEXTGEN ALS DREH- UND ANGELPUNKT IM STAKEHOLDERKREIS FAMILIE: WELCHEN WEG BESCHREITEN NACHFOLGER?

Viele Unternehmerfamilien prägt der Wunsch, das unternehmerische Vermögen langfristig in der Familie zu halten und Managementpositionen (auch) familienintern zu besetzen. Die Vorgabe, dass der älteste Sohn unhinterfragt als Kronprinz die Nachfolge antritt, findet man heute nur noch äußerst selten. An die Stelle der alten „Kronprinzenregel“ ist mittlerweile ein (mal mehr, mal weniger) professionalisierter und reglementierter Auswahl- und Assessment-Prozess getreten, bei dem geeignete Kandidatinnen und Kandidaten in der Familie identifiziert und benannt werden.<sup>14</sup> Das bedeutet jedoch nicht, dass die auf diesem Wege ausgewählten Nachfolgerinnen und Nachfolger bereits alle nötigen fachlichen und persönlichen Kompetenzen im geforderten Ausmaß mitbringen. Meist wäre es sogar möglich, auf dem „freien Markt“, also außerhalb des Unternehmens, von ihrer fachlichen Ausbildung und Erfahrung her besser passende „fertige“ Kandidatinnen und Kandidaten für die zu besetzenden Stellen in der Unternehmensleitung zu finden.

Bei der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen geht es jedoch immer um weiterreichende Fragen und Ziele als nur um die kurzfristige Besetzung einer einzelnen, freiwerdenden Führungsposition. Die Entscheidung für eine familieninterne Nachfolge ist damit zum einen die Entscheidung dafür, die ausgewählten innerfamiliären Kandidatinnen und Kandidaten in die zu besetzenden Führungspositionen hinein zu entwickeln. Zum anderen kann es mit Blick auf Ziele, Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil der Nachfolger notwendig sein, auch den Zuschnitt dieser Führungspositionen sowie die Führungsteams darum herum weiterzuentwickeln, damit sie zu den designierten NextGen-Kandidaten passen.

In dieser Perspektive wird also während des Nachfolgeprozesses die NextGen zum Dreh- und Angelpunkt aller Entscheidungen im System Unternehmerfamilie. Die Unterstützung und Befähigung der Nachfolger und Nachfolgerinnen in dieser für alle Prozessbeteiligten kritischen Phase rückt auf der Prioritätenliste ganz nach oben. Dieser Prozess benötigt dabei in jedem Fall ausreichend Zeit – und eine gute Planung mit klaren Meilensteinen.

## 2.2 | PLANUNG, EINSTIEG UND ENTWICKLUNG: MEILENSTEINE AUF DEM WEG ZUR VERANTWORTUNGSÜBERGABE

Wie Unternehmerfamilien den Weg einer neuen Generation in die Verantwortung optimal gestalten, ist hochgradig individuell – und hängt von Kompetenz, Erfahrungshorizont und Persönlichkeit der Nachfolger und Nachfolgerinnen ebenso ab wie von anderen Einflussfaktoren wie etwa den bestehenden Unternehmensstrukturen, dem Zeithorizont, in dem die Übergabe erfolgen muss, bis hin zu Makro-Faktoren wie der gesamtwirtschaftlichen Situation. Dennoch lassen sich einige wichtige und allgemeingültige Meilensteine identifizieren, die Unternehmerfamilien auf diesem Weg nicht verpassen sollten.

<sup>14</sup> Vgl. Felden et al. (2023).

**MEILENSTEIN 1** „JA, ICH WILL!“**Es kann losgehen: Die Entscheidung ist gefallen.**

Ein familieninterner Kandidat wurde ausgewählt und hat zugestimmt, sich für die Nachfolge in der Unternehmensleitung zur Verfügung zu stellen: Das ist erst einmal eine sehr gute Nachricht, die auch gerne schon als wichtiger Meilenstein im Familienkreis gefeiert werden darf. Im nächsten Schritt geht es an die Arbeit: Es gilt, einen individuellen Entwicklungsplan aufzustellen.

**MEILENSTEIN 2** „WIE VIEL ZEIT HABEN WIR?“**Vom Ende her denken: Das Ziel steht fest.**

Es empfiehlt sich, bei der Aufstellung des Entwicklungsplans für die NextGen vom Ende her zu denken. Die Frage richtet sich also erst einmal an die SenGen: Wann ziehen sich die bisherigen Führungspersönlichkeiten konkret zurück und geben die Verantwortung in neue Hände? Vom Ziel-Zeitpunkt her lassen sich dann alle Entwicklungsschritte rückwärts terminieren. Die Wahl des Übergabezeitpunkts bestimmt das Tempo, in dem sich NextGen und Unternehmen zur Übergabebereitschaft hin entwickeln müssen. Wenn möglich, sollte die aktuelle Führungsgeneration sich und der NextGen für den Übergabeprozess drei bis fünf Jahre Zeit geben.

**MEILENSTEIN 3** „WAS BRINGE ICH MIT?“**Standortbestimmung: Der Startpunkt ist klar.**

Sofern dies noch nicht in ausreichendem Maße bereits vor der Entscheidung für den Nachfolger stattgefunden hat, ist spätestens jetzt die Zeit für eine individuelle Standortbestimmung. Sowohl die abgehende als auch die einsteigende Generation sollten sich an diesem Punkt, gegebenenfalls mit Unterstützung durch externe Coaches oder Vertraute, fragen: An welchen Punkten bin ich schon bereit für die Übergabe (SenGen) bzw. für die Übernahme (NextGen)? An welchen Punkten habe ich noch etwas zu lernen und zu tun, bevor es ernst wird (beide Generationen)? Nach welchen Kriterien wollen wir entscheiden, ob und wann wir so weit sind? Welche Erwartungen haben wir an diesen Prozess – und welche aneinander (beide Generationen)?

Ist dieser Meilenstein erreicht, steht fest, welche Kompetenzen und Fähigkeiten Nachfolger aus der NextGen noch aufbauen müssen, um perspektivisch die Gesamtverantwortung in der Unternehmensleitung zu übernehmen.

Auch die SenGen-Vertreter haben für sich geklärt, wo sie Unterstützung bekommen, um schrittweise loslassen zu können.<sup>15</sup> Sie wissen, mit welchem Verhalten und welcher Haltung sie die NextGen optimal auf dem nächsten Stück des Wegs unterstützen können.

**MEILENSTEIN 4** „WAS IST WANN ZU TUN?“**Der Plan steht: Die Schritte der NextGen-Entwicklung passen zum Entwicklungstempo des Unternehmens.**

Im nächsten Schritt gilt es, diese persönlichen Entwicklungsschritte mit den notwendigen Entwicklungsschritten im Unternehmen in Einklang zu bringen: Wann müssen im Unternehmen welche Entscheidungen getroffen werden, welche Veränderungen müssen personell, strukturell und strategisch zu welchem Zeitpunkt vorgenommen werden? Dieser Meilenstein ist erreicht, wenn der individuelle Entwicklungsplan und die im Unternehmen anstehenden organisatorischen und personellen Veränderungsschritte aufeinander abgestimmt sind. Der Weg zu diesem vierten Meilenstein soll im Folgenden genauer betrachtet werden.

<sup>15</sup> Zum Loslassen-Lernen der SenGen siehe ausführlich: Caspary et al. (2024).

## 2.3 | KONKRETE SCHRITTE ZUR FÜHRUNGSVERANTWORTUNG IM UNTERNEHMEN

Die individuelle Entwicklung der Führungskompetenz der NextGen wie auch die Weiterentwicklung der Führungsstruktur und -organisation des Unternehmens müssen aufeinander abgestimmt werden. Dabei gibt es einige erfolgskritische Faktoren. Diese stehen vor allem im Zusammenhang mit dem schrittweisen Einbinden der Nachfolger in Führungsaufgaben, während diese sich gleichzeitig noch in einem Integrations- bzw. Lernprozess befinden.

Bei einem Einstieg der NextGen auf einer unteren Führungsebene bzw. bei Vorliegen von wenig Berufs- bzw. Führungserfahrung sollte es für diese Schritte eine sichere Wegbeschreibung geben: Klare und verbindliche Zielvereinbarungen und ein festgelegter Zeitplan für die nötigen Entwicklungsschritte des Kandidaten oder der Kandidatin sind ein wichtiger Erfolgsfaktor. Hierdurch erarbeitet sich die NextGen Führungsautonomie bzw. Entscheidungskompetenz, ähnlich einer klassischen Karriereleiter (jedoch in hoher Geschwindigkeit). Beim direkten Einstieg auf der Top-Managementebene bedarf es eines analogen Plans zur Übernahme von Personal- und Ressortverantwortung.

Zugleich sollten sich aber alle Beteiligten dessen bewusst sein, dass eine entsprechende Wegbeschreibung stets nur mit dem Bleistift skizziert sein kann, denn der Entwicklungsprozess der NextGen wird nicht immer so verlaufen wie geplant. Persönliche und fachliche Stärken und Schwächen, besondere Interessenschwerpunkte und unerwarteter Unterstützungsbedarf kristallisieren sich womöglich erst im Laufe des Übergabeprozesses heraus.

Regelmäßige Reviews, bei denen sich alle Beteiligten dessen versichern, dass der eingeschlagene Weg noch der richtige ist, sind daher für diesen Prozess erfolgskritisch – ebenso wie die Bereitschaft, den Entwicklungspfad, wenn nötig, anzupassen. In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig, Reflexionsräume für die SenGen und die NextGen zu schaffen. In diesen sollten sich die Prozessbeteiligten (evtl. unter Moderation) in regelmäßigen Abständen außerhalb des Unternehmens zusammensetzen und einander ein offenes Feedback zum Status quo des Übergabeprozesses geben. Dabei

sollen erlebte Kränkungen und Verärgerungen genauso thematisiert werden können wie Wünsche und Erwartungen aneinander. Schlüsselfragen hierbei könnten sein:

- Was gelingt beim Übergabeprozess bereits sehr gut und sollte fortgesetzt werden?
- Was gelingt beim Übergabeprozess nicht so gut und sollte schnellstmöglich abgeschafft werden?
- Worüber habe ich mich in der bisherigen Zusammenarbeit besonders gefreut?
- Worüber habe ich mich in der bisherigen Zusammenarbeit besonders geärgert?
- Welche Wünsche und Erwartungen habe ich an mein Gegenüber für die Zukunft?

Ein weiterer erfolgskritischer Faktor ist ein ausgeprägtes Fingerspitzengefühl bei der Entscheidung, wie das Spannungsfeld zwischen notwendigem Kompetenzaufbau und dem Aufbau von Reputation und Standing im Unternehmen gemanagt werden soll. Denn während der nötige Lernprozess der NextGen in rein fachlichen und allgemeinen Wissensfragen noch außerhalb des Unternehmens stattfinden kann, lernen die designierten Nachfolger und Nachfolgerinnen viele unternehmens- und führungspraktische Kompetenzen am besten direkt im eigenen Unternehmen.

Vieles spricht dafür, dass der Führungsnachwuchs auf diese Weise Erfahrungen und Kompetenzen „on the job“ in verschiedenen Unternehmensbereichen sammeln sollte – zum einen, um das eigene Geschäft nicht nur mit einer strategischen Brille zu betrachten, sondern um auch die Feinheiten der alltäglichen, operativen Herausforderungen in verschiedenen Geschäftsbereichen kennenzulernen. Und zum anderen, um auf dem Weg zur Gesamtverantwortung schrittweise zunächst Verantwortung in einzelnen Teilbereichen zu übernehmen und an diesen Aufgaben persönlich wie auch fachlich zu wachsen.

Zugleich bedeutet das aber auch, dass dieser Lernprozess – und alle damit womöglich einhergehenden frühen Fehler, Unsicherheiten und Stolpersteine – unter den Augen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie anderer Stakeholder wie Kunden und Geschäftspartnerinnen stattfindet.

Zu klären sind in diesem Spannungsfeld folgende Fragen:

**In welchen Geschäftsbereichen und Tätigkeitsfeldern kann die NextGen relevante Erfahrungen sammeln, ohne dabei zu sehr unter Beobachtung zu stehen?**

Hier bieten sich zum Beispiel Tochterfirmen und Auslandsstandorte an, ebenso wie operativ weitgehend eigenständige Geschäftsbereiche. Gegebenenfalls kann es auch opportun sein, sich während der Lehr- und Wanderjahre bei befreundeten Familienunternehmen oder bei Geschäftspartnern in der vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungskette die „Sporen“ als Führungskraft zu verdienen.

**Wie tief in der Hierarchie und in welcher Rolle sollte der Lernprozess beginnen?**

In manchen Familienunternehmen ist es Tradition, dass designierte Nachfolger – insbesondere diejenigen, die noch recht jung einsteigen – erst einmal „den Hof fegen“ sollen. Damit ist gemeint, dass diese Nachfolger sich recht weit unten in der Unternehmenshierarchie mit praktischen Aufgaben etwa in der Produktion oder im Vertrieb gewissermaßen ihre „Street Credibility“ verdienen müssen, bevor man sie an die „echten“ Führungsaufgaben heranlässt.

Das kann jedoch den nachteiligen Effekt haben, dass die Mitarbeitenden „auf dem Hof“ und auch die Führungskräfte im Mittelbau als ersten Eindruck vom designierten Nachfolger das Bild des in praktischen Dingen unerfahrenen und vielleicht auch unbeholfenen „Praktikanten“ in Erinnerung behalten. Sinnvoller kann es vor diesem Hintergrund sein, die NextGen für einen klar definierten Zeitraum etwa der Geschäftsbereichsleitung zur Seite zu stellen und ihr hier Stabs- oder Projektleitungsaufgaben zuzuteilen. Das können beispielsweise Stäbe und Projekte im Bereich Strategie, digitale Transformation, Prozessoptimierung oder Nachhaltigkeit sein. Solche Positionen geben der NextGen die Möglichkeit, das Unternehmen in seiner Gänze kennenzulernen, in einem begrenzten Bereich Verantwortung zu übernehmen und zugleich in direkten Kontakt mit Mitarbeitern aus den unterschiedlichsten Ar-

beitsbereichen zu kommen. Im nächsten Schritt sind sie dann zum Beispiel bereit für die Übernahme der operativen Verantwortung in einem strategisch wichtigen Geschäftsbereich – und schließlich für die Übernahme der Gesamtverantwortung.

Als hilfreich hat sich hierfür die Einrichtung einer Mentorenrolle erwiesen. Dabei übernehmen beispielsweise langjährige Mitglieder des Top-Managements oder des Aufsichtsgremiums oder auch auf Nachfolge spezialisierte Experten und Expertinnen eine Coach- und Mentorenfunktion. In regelmäßig stattfindenden Gesprächen können Fragen, Unsicherheiten oder kritisches Feedback aus der Organisation reflektiert, eingeordnet und nötigenfalls können Anpassungsmaßnahmen diskutiert werden.

**Wie lassen sich klare Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten für Nachfolger und Senior voneinander abgrenzen?**

Findet der Lernprozess der NextGen im unmittelbaren Arbeits- und Einflussbereich der SenGen-Entscheider statt, kann auch das die optimale Entwicklung der Nachfolger behindern. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn es sich um ein Unternehmen handelt, in dem alle Strukturen und Prozesse stark auf eine patriarchalisch agierende Gründer- oder Führungsperson zugeschnitten sind. Dann fällt es schwer, eigene Verantwortungsbereiche für die Nachfolger zu schaffen, bei denen ihnen die SenGen nicht ständig „dazwischenfunken“ kann.

Bringt das Unternehmen nicht die notwendige Größe und Struktur mit, um Einstiegsrollen jenseits des unmittelbaren Einflussbereichs des Seniors zu finden, dann müssen Senior und Junior besonders darauf achten, Zuständigkeiten klar aufzuteilen und klare Regeln für die Zusammenarbeit und den Umgang miteinander aufzustellen.

Auch hier kann es helfen, der NextGen erfahrene Mentorinnen und Mentoren zur Seite zu stellen, mit denen sie sich auch über mögliche Probleme und Konflikte in der Zusammenarbeit mit dem Senior austauschen kann. Wichtig ist, dass diese über Erfahrung im Management von Familienunternehmen verfügen, gegebenenfalls auch über Wissen und Erfahrung zum Thema Nachfolgeplanung.

## FALLBEISPIEL A

Ein Unternehmer lässt seine Tochter zunächst eine Auslandsniederlassung in Südostasien gründen und aufbauen. Dort sammelt sie operative Führungserfahrung und übernimmt Verantwortung für einen begrenzten Geschäftsbereich, der nicht im direkten Einflussbereich des Vaters liegt.

Im zweiten Schritt übernimmt sie die Leitung des Stabsbereichs „Unternehmensstrategie und Unternehmensentwicklung“ in der Unternehmenszentrale. In dieser Position kann sie Kontakte zu den Verantwortlichen und zu Teams in sämtlichen Geschäftsbereichen knüpfen. Zudem kann sie Zukunftsthemen in begrenzten Pilotprojekten vorantreiben, ohne dabei in der direkten operativen Gesamtverantwortung zu stehen.

Im dritten Schritt übernimmt sie zum vereinbarten Zeitpunkt schließlich die Gesamtverantwortung in der Unternehmensleitung von ihrem Vater.

## 2.4 | CO-LEITUNG VON GESCHWISTERTEAMS

**K**lar getrennte Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten von Beginn der Einarbeitungs- und Entwicklungsphase an bis hin zur finalen Übergabe der Führungsposition sind auch in einer weiteren Familienkonstellation der Schlüssel zum Erfolg: Nämlich dann, wenn nicht nur ein einzelner, familieninterner Nachfolger in die operative Unternehmensleitung einsteigen will, sondern gleich zwei oder mehrere Geschwister<sup>16</sup> (oder im Fall von Familienunternehmen mit mehreren Stämmen: mehrere Cousins oder Cousinen).

Im Idealfall sollte in einem solchen Fall frühzeitig (im Rahmen des Meilensteins 3: Standortbestimmung) bereits eine Entscheidung fallen, in welcher Führungsrolle sich die jeweiligen NextGen-Vertreter

sehen und in welcher Position sie ihre Kompetenzen und Persönlichkeit am besten einbringen können: Wer strebt eine Gesamtverantwortung in der CEO-Rolle an? Wer ist vor allem operativ interessiert und kann sich eine COO-Rolle oder die Leitung einer bestimmten Geschäftseinheit vorstellen? Gibt es Positionen wie die einer Finanzchefin oder eines Personalchefs, die in Frage kommen?

Mögliche Konflikte und Rivalitäten bzw. herausfordernde Zusammensetzungen von Persönlichkeitsprofilen sollten in jedem Fall durch Teamentwicklungsmaßnahmen frühzeitig erkannt und aufgedeckt werden. Meist kennen sich die handelnden Personen zwar über mehrere Jahre, jedoch einzig aus dem Familienkontext. Ein professionelles Zusammenarbeiten und die (zu erlernende) Fähigkeit, gemeinsam Entscheidungen zu treffen und sich abzustimmen, aber auch mit der gegebenen Verschiedenheit an Dinge heranzugehen, müssen – wie in jedem anderen Führungsteam auch – zu einem Normalfall entwickelt und angenommen werden.

Bei einem nahen Verwandten die Verschiedenheit (im professionellen Kontext) auszuhalten und sie nicht als Schwäche bzw. Basis für kontinuierliche (Selbst- bzw. Fremd-)Abwertungen auszunutzen, ist existenziell für das Gelingen dieser Konstellationen. Hier sind mit externer Unterstützung durch Mediatoren oder Coaches gruppendynamische Erfahrungen zu sammeln und gemeinsam konstruktiv zu reflektieren. Das gelingt am ehesten, wenn sich die Nachfolgerinnen und Nachfolger ihrer eigenen Stärken, Schwächen und Ziele möglichst klar bewusst und ihnen diese im Unterschied zu den anderen Familienmitgliedern deutlich sind. Hier können auch über Jahrzehnte eingeübte Verhaltensweisen in der Familie eine Rolle spielen, etwa Rivalitäten zwischen Geschwistern oder eine lang etablierte Vorbildrolle älterer Geschwister, die sich jüngeren Familienmitgliedern nicht „unterordnen“ möchten.

Die moderne Arbeits- und Organisationspsychologie hat eine Vielzahl einfach einzusetzender Tools entwickelt, die zu Beginn einer Zusammenarbeit sinnvoll eingesetzt werden können.<sup>17</sup> Mittels entsprechender soziometrischer Analysen können erwartbare Dynamiken in der Zusammenarbeit vorhergesagt werden, wodurch Klarheit und Transparenz

<sup>16</sup> Ausführlich hierzu: Lehner (2021).

<sup>17</sup> Beispiele hierfür sind etwa der Myers-Briggs-Type-Indikator (MBTI), das Bochumer Inventar, das Reiss-Motivationsprofil, die Spiral Dynamics, das weiter unten skizzierte M<sup>3</sup>-Modell von Egon Zehnder u. v. m.

hergestellt werden. Des Weiteren sind Strategien zum konstruktiven Umgang mit Unterschieden entwickelt worden. Sind Ziele und angestrebte Führungsrollen geklärt, kann jede und jeder Einzelne einem individuellen Entwicklungspfad folgen, der auf die gewählte spätere Rolle optimal vorbereitet und destruktive, unproduktive Konflikte vermeidet.

Gleichzeitig ist zu bedenken, dass sich Konflikte und Rivalitäten oft nicht vollständig vermeiden lassen, wenn mehrere Nachfolgerinnen und Nachfolger in die operative Führung einsteigen wollen. Nicht selten entscheiden sich daher Familien für eine grundsätzliche klare Regelung in der Familienstrategie, nach welchen Kriterien Karriereentscheidungen getroffen werden bzw. durch welche Personengruppe. Entsprechende Regelungen sind grundsätzlich im Gesellschaftervertrag zu fixieren. Nur so kann schon im Ansatz verhindert werden, dass ungelöste Nachfolgerivalitäten im Unternehmen und in der Familie bzw. im Gesellschafterkreis für Unruhe sorgen. Eine solche Regelung kann zum Beispiel vorsehen, dass jeweils immer nur ein einzelner Nachfolger oder eine begrenzte Zahl von Familienmitgliedern aus einer Generation Führungsverantwortung übernehmen dürfen. Oder die Unternehmerfamilie legt fest, dass nur Kandidatinnen und Kandidaten in einem bestimmten Alter, mit bestimmten Ausbildungs- und Berufsabschlüssen oder mit mehrjähriger Führungserfahrung als Nachfolger in Frage kommen. Auch so kann die Zahl der potenziellen Nachfolger und Nachfolgerinnen begrenzt werden.

Sicherlich können auch solche Regelungen zu Konflikten innerhalb der Familie führen, wenn etwa mehrere qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten Interesse an den begrenzten Führungspositionen zeigen. Allerdings können entsprechend klare Nachfolgeregeln dafür sorgen, dass es (in Kombination mit einem in der Familienverfassung zu verankernden Konfliktmanagementprozess) definierte Vorgehensweisen und ein geklärtes Erwartungsmanagement innerhalb der Unternehmerfamilie gibt. Diese wichtigen Bestandteile der Family Governance werden dabei helfen, die Konflikte auf der Ebene der Familie bearbeitbar zu machen, gemäß den vereinbarten Regeln. Dies reduziert die Gefahr einer Eskalation entsprechender Konflikte ins operative Geschäft des Unternehmens hinein.<sup>18</sup>

## FALLBEISPIEL B

Der Gründer und Vorstand eines Industrieunternehmens hat zwei Söhne. Beide entscheiden sich nach einem betriebswirtschaftlichen Studium und nach ersten, extern gesammelten Berufserfahrungen, in das Familienunternehmen einzusteigen.

Die Familie kommt zu dem Schluss, dass sie beiden Söhnen Führungsverantwortung zutraut. Gemeinsam arbeitet die Familie heraus, in welchen Führungspositionen die Söhne ihre Stärken am besten einbringen können. Beide Söhne übernehmen zunächst in Teilbereichen des Unternehmens Verantwortung:

- Ein Sohn startet mit der operativen Verantwortung für einen Geschäftsbereich. Im Anschluss strebt er die Übernahme der Gesamtverantwortung als Nachfolger des Vaters in der Unternehmensleitung an.
- Der andere Sohn leitet die interne Weiterbildungs-Einheit des Unternehmens, die In-house-Schulungen für Vertriebsmitarbeiter, internationale Handelsvertreterinnen sowie für Kunden des Unternehmens anbietet. Die technisch hochkomplizierten Produkte und ihre breite Einsatzbarkeit sind der zentrale Wettbewerbsvorteil des Unternehmens und daher wichtig für dessen Gesamterfolg. Dieser Sohn übernimmt die Aufgabe, die Weiterbildung strategisch weiterzuentwickeln und die Vertriebskompetenz bzw. Kundenbeziehungen zu stärken.

Beide Führungsrollen werden in der Familienkommunikation von Beginn an als wichtig und gleichwertig vermittelt.

Fazit: In einem Unternehmen gibt es meist mehr als nur eine wichtige Führungsrolle. Wenn es Familien gelingt, in ihrer Kommunikation mehrere Führungsrollen als gleichermaßen wichtig und gleichwertig im Sinne der erfolgreichen Nachfolgeregelung darzustellen, kann dies die Tür öffnen für mehrere Nachfolger, die ihre Stärken optimal einbringen.

<sup>18</sup> Hierzu: v. Schlippe & Rösen (2022).

## 2.5 | MEHRERE WEGE FÜHREN ZUM ZIEL: PLAN B

**K**onflikte im System Familie können auch dann entstehen, wenn sich die Dinge nicht so entwickeln, wie es der ursprünglich vereinbarte Entwicklungsplan vorsieht. Etwa dann, wenn sich herausstellt, dass der NextGen-Nachfolger hinter seinen Entwicklungszielen zurückbleibt. Oder wenn die designierten Nachfolger und Nachfolgerinnen feststellen: Ich möchte diesen Job doch nicht machen, die Verantwortung doch nicht übernehmen.<sup>19</sup>

Für solche Fälle muss der Entwicklungsplan Umwege und Auswege vorsehen. Denn auch wenn es für viele Familien ein Schreckensszenario sein mag, einen Nachfolgeprozess vorzeitig abzubrechen: Das Szenario, in dem ein ungeeigneter oder unmotivierter Nachfolger am Ende in die volle Führungsverantwortung geht oder die Familie sich über ungelösten Führungskonflikten entzweit, ist das dramatischere. Also gilt es, einen Plan B in der Hinterhand zu haben. Ein klar formulierter, individueller Entwicklungsplan mit einer etappenweisen Übernahme von Verantwortung und mit klar vereinbarten Lern- und Entwicklungszielen schafft eben auch etappenweise Möglichkeiten, bei denen jeder erreichte Meilenstein auch ein Moment des Innehaltens sein kann: Wie hat sich der NextGen-Nachfolger im jeweiligen Verantwortungsbereich geschlagen? Konnte er oder sie die gewünschten Kompetenzen aufbauen? Welche Erfolge, welche Rückschläge gab es? Kann es mit den nächsten Schritten weitergehen wie geplant? Oder muss der Plan angepasst werden?

Diese Punkte sollten Familien bei jedem Meilenstein prüfen:

- Hat der Nachfolger seine persönlichen und fachlichen Lernziele erreicht?
- Sind unerwartete Lücken bei Kompetenzen und Fähigkeiten zu Tage getreten?
- Sind Ziele und Motivation für die nächsten Entwicklungsschritte noch die gleichen wie zu Beginn des Nachfolgeprozesses?

Geeignete Instrumente können hierbei Feedbackgespräche mit den Nachfolgern selbst, mit Mitarbei-

tenden und anderen Wegbegleitern sein. Es bleibt aber die Frage bestehen: Was ist zu tun, wenn ein Meilenstein tatsächlich nicht wie geplant erreicht wird und plötzlich der ganze Nachfolgeplan zur Disposition steht?

### ☞ Ruhe bewahren

Wenn von Anfang an klar ist, dass der Nachfolge- und Entwicklungsweg „mit dem Bleistift gezeichnet“ ist und jederzeit angepasst werden kann, nimmt das übermäßigen Druck aus einer solchen Situation. Statt mit einer Ganz-oder-gar-nicht-Haltung an eine Lösung heranzugehen, sollten sich alle Beteiligten klarmachen, dass kleinere Änderungen der Route und der ein oder andere Umweg eben ein notwendiger Teil der gemeinsamen Reise sind, wenn Hindernisse auf dem Weg auftauchen.

### ☞ Den Ursachen auf den Grund gehen

Welche Hindernisse, welche Schwierigkeiten haben der Erreichung der Entwicklungsziele im Weg gestanden? Lassen sie sich aus dem Weg räumen?

### ☞ Umwege und Auswege aufzeigen

Statt darauf zu beharren, dass die NextGen die nächsten Entwicklungsschritte in Richtung Verantwortung wie geplant absolviert, können Unternehmerfamilien Um- und Auswege ermöglichen. Das können zum Beispiel Sabbaticals sein, um Abstand und Klarheit über die eigenen Ziele zu gewinnen. Oder aber das Angebot, statt in die operative Führungsverantwortung zunächst in eine Position im Aufsichtsrat oder im Family Office zu wechseln.

### ☞ Gesichtsverlust vermeiden

Eine Veränderung im Entwicklungsplan und eine neue Rolle in der Familie und im Unternehmen kann als „Abstieg“ und (Selbst-)Wertverlust auch im Rahmen des Familiengefüges empfunden werden. Die Familie sollte ihrer NextGen glaubhaft vermitteln, dass ein Scheitern oder Ändern eines Nachfolgeplans kein Weltuntergang ist – und dass es immer einen Plan B gibt.

<sup>19</sup> Am Praxisbeispiel Knauf hierzu Grundke et al. (2014).

### FALLBEISPIEL C

In einem Familienunternehmen wurde nach einem internen Assessment eine Tochter des derzeitigen Vorstands als Wunsch-Nachfolgerin benannt. Sie entspricht dem Wunsch der Familie und strebt mittelfristig die Übernahme der Gesamtverantwortung an. Zunächst soll sie in verschiedenen Geschäftsbereichen erste Führungsverantwortung übernehmen. Ein fester Übergabe-Termin der Gesamtverantwortung vom Vater an die Tochter nach Ablauf von fünf Jahren wird festgelegt.

Nachdem sie über einen Zeitraum von zwei Jahren in verschiedenen Geschäftsbereichen operative Führungserfahrungen gesammelt hat, kommen der designierten Nachfolgerin Zweifel an diesem Plan. Kurz bevor der nächste Entwicklungsschritt mit der Übernahme größerer Verantwortung in der Gesamt-Unternehmensleitung ansteht, informiert sie ihren Vater, dass sie sich den nächsten Schritten nicht gewachsen fühlt und dass sie seine Nachfolge nun doch nicht antreten will.

Nach intensiven Gesprächen entscheidet sich die Tochter, das Unternehmen nicht ganz zu verlassen, sondern zunächst in den Beirat des Unternehmens zu wechseln. Als Beirätin bleibt sie in wichtige Unternehmensentscheidungen involviert, während sie noch in anderen Unternehmen weitere berufliche Erfahrungen sammelt.

Der Vorstand nutzt die Zeit, um einen externen Nachfolger zu finden und aufzubauen. Das Ziel der Unternehmensübergabe nach fünf Jahren bleibt bestehen – während die Familie dafür offenbleibt, dass die Tochter als interne Wunsch-Nachfolgerin womöglich zu einem späteren Zeitpunkt bereit sein wird, operative Führungsverantwortung zu übernehmen.

Fazit: Beide Seiten haben nun die Chance, sich umzuorientieren – ohne dass der Übergabeprozess vollständig scheitert. Und womöglich wird die Tochter zu einem späteren Zeitpunkt einen neuen Versuch wagen.

### FALLBEISPIEL D

Der Gründer und Geschäftsführer eines Unternehmens hat frühzeitig seinen Neffen als Wunsch-Nachfolger benannt. Dieser kommt dem Wunsch auch nach, steigt mit Mitte Zwanzig ins Unternehmen ein und sammelt in verschiedenen Führungspositionen Erfahrungen.

Schon nach den ersten Jahren kommen dem Patriarchen allerdings Zweifel an der Eignung seines Neffen als Nachfolger. Er versetzt ihn über einen Zeitraum von 15 Jahren immer wieder auf andere Positionen des Unternehmens, informiert ihn aber nicht über seine inzwischen grundsätzlichen Zweifel. Der Neffe verbleibt in dem Glauben, dass er schlussendlich die Gesamtverantwortung übernehmen soll, und arbeitet aus seiner Sicht auf dieses Ziel hin.

Nachdem der Seniorchef das Rentenalter bereits erreicht hat, beauftragt er schließlich einen Personaldienstleister mit der Suche nach einem externen Nachfolger – und stellt seinen Neffen vor vollendete Tatsachen. Der Neffe verlässt das Unternehmen enttäuscht und im Streit und schlägt nun einen völlig anderen Karriereweg ein.

Fazit: Beide Seiten haben hier über viele Jahre viel Zeit und Energie investiert, um an einem ursprünglich geplanten Entwicklungspfad hin zu einer familieninternen Nachfolge festzuhalten. Beide Seiten haben dadurch Entwicklungschancen verpasst und ihre persönliche Beziehung zueinander gefährdet.



## 3 | BEITRAG DES FÜHRUNGSTEAMS IM UNTERNEHMEN

---

**N**achfolger sind beim Generationswechsel nicht nur auf Unterstützung aus dem Stakeholderkreis der Familie angewiesen, sondern ebenso auf das Führungsteam im Unternehmen, das ihnen zur Seite steht. Das bestehende Führungsteam ist allerdings in der Regel über eine lange Zeit hinweg auf die Führungspersönlichkeit aus der SenGen hin ausgerichtet gewesen und von deren Führungsstil, Einstellungen und Verhalten geprägt.<sup>20</sup> Oft sind dies langjährige Weggefährten und Weggefährtinnen der SenGen-Entscheider und Entscheiderinnen und in ihren Kompetenzen und Arbeitsweisen so aufgestellt, dass sie diese optimal unterstützen. Sie sind aber nicht unbedingt ideal dafür aufgestellt, diese Funktion auch für den NextGen-Nachfolger oder die -Nachfolgerin zu übernehmen, wenn dieser oder diese so weit ist, in die Führungsverantwortung zu gehen.

Zwar kann die NextGen von der Erfahrung langjähriger Führungskräfte durchaus profitieren und von ihnen lernen. Doch wenn es darum geht, in der Unternehmensleitung eigene Akzente zu setzen, Prozesse und Arbeitsweisen zu verändern, treffen Nachfolger hier oft auf Widerstand der „Altgedienten“. Es kann also sinnvoll sein, insgesamt eine Verjüngung des Vorstands und des Führungsteams in der zweiten Reihe vorzunehmen. Insbesondere besteht Handlungsbedarf mit Blick auf die Führungsteams, wenn das Unternehmen in der Führung stark auf einen klassischen Patriarchen zugeschnitten war, der wenig Verantwortung delegiert und alle Fäden selbst in der Hand behalten hat.<sup>21</sup> In solchen Unternehmen fehlt oft eine starke zweite Führungsebene. Das kann die Übergabefähigkeit des Unternehmens gefährden, denn für junge, weniger erfahrene Nachfolger aus der NextGen stellt es eine Überforderung dar, wenn sie eine solche umfassende Führungsposition übernehmen sollen: Sie finden ein Führungsteam vor, in dem die Verantwortung nicht auf mehrere Schultern verteilt ist, sondern mit vollem Gewicht auf ihnen lastet.

Eine solche Situation zu verhindern, ist zunächst eine Herausforderung für die SenGen: Während die NextGen-Nachfolger und -Nachfolgerinnen im Rahmen ihres Entwicklungsplans Erfahrungen in einzelnen Geschäftsbereichen oder Niederlassungen sammeln, sollten die Senior-Chefs bereits darauf hinarbeiten, dass ihre Nachfolger bei der finalen

Übergabe der Gesamtverantwortung ein Team um sich haben werden, das sie optimal unterstützen kann. Das kann für die SenGen-Führungspersönlichkeiten bedeuten, sich von alten Weggefährtinnen und Weggefährten zu trennen – und gezielt jüngere Führungskräfte ins Boot zu holen, die in ihren Fähigkeiten und ihrer Persönlichkeit den designierten Nachfolger gut ergänzen. Es kann auch bedeuten, dass die Senior-Chefs aktiv – und in Absprache mit dem designierten Nachfolger oder der Nachfolgerin – eine starke zweite und dritte Führungsebene auf- oder ausbauen und einen Teil ihrer Führungsverantwortung an diese abgeben.

Eine solch vorausschauende Personalplanung und Führungskräfteentwicklung ist eine durchaus anspruchsvolle Aufgabe. Denn es gilt, während der Übergangsphase junge, motivierte Führungskräfte zu rekrutieren und zu entwickeln – die aber bis zur tatsächlichen Übergabe an den Nachfolger oft zwischen der alten und der neuen Führungswelt hin- und hergerissen sein werden. Damit dieser anspruchsvolle Prozess gelingen kann, müssen einige organisatorische und personelle Voraussetzungen erfüllt sein.

### 3.1 | ORGANISATORISCHE UND PERSONELLE ANFORDERUNGEN

---

**W**ährend die NextGen also im Rahmen ihres Entwicklungsplans an ihrer Nachfolge- und Führungsfähigkeit arbeitet, arbeitet im Idealfall die SenGen an der „Übergabefähigkeit“ des Unternehmens. Dabei gilt es, klare Prioritäten zu setzen und Veränderungen frühzeitig anzugehen. Folgende Fragen sollten sich Unternehmer dabei stellen:

- Welche Führungsbereiche sollen verändert werden, welche neuen Themen und Führungs-Ressorts kommen hinzu?
- Welche Mitglieder des „alten“ Führungsteams passen perspektivisch noch zur geplanten neuen Ausrichtung und zum Nachfolger/der Nachfolgerin? Wer stellt für die NextGen eine Unterstützung dar, vielleicht auch in einer Rolle als Mentor, der sie in den ersten Jahren mit Rat und Tat begleitet? Welche altgedienten Mitglieder des Führungszirkels sind für eine solche Rolle nicht geeignet?

---

<sup>20</sup> Siehe hierzu Wimmer (2021) sowie Wimmer, Groth & Simon (2022).

<sup>21</sup> Hierzu Wimmer (2021).

Wer würde den jungen Nachfolger/die Nachfolgerin eher ausbremsen und muss deshalb gehen?

- Welche neuen Führungstalente können Kompetenzlücken des Nachfolgers im Vorstand und in der zweiten Führungsebene optimal ausgleichen – und passen zu dessen Vorstellung von einer modernen Führungskultur?
- Welche Aufgaben will und sollte der NextGen-Nachfolger oder die -Nachfolgerin selbst übernehmen – und welche Aufgaben können flankierend von familienfremden Führungskräften übernommen werden?
- Zu welchem Zeitpunkt muss das modernisierte und gegebenenfalls verbreiterte Führungsteam für die Übergabe an den NextGen-Nachfolger oder die -Nachfolgerin bereitstehen?

Die Antworten auf diese Fragen sollten in eine „Roadmap“ für die Weiterentwicklung des Führungsteams einfließen und Teil des Gesamtübergabepplans werden.

## 3.2 | UNTERNEHMENSKULTUR

**B**ei der Zusammenstellung des neuen Führungsteams spielt auch die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle. Senior und Nachfolger sollten sich gemeinsam darüber klarwerden, welche Aspekte der Unternehmenskultur es zu erhalten gilt – und bei welchen Aspekten die Nachfolgeregelung vielmehr ein Anlass sein sollte, die Unternehmenskultur gezielt weiterzuentwickeln.

Die Unternehmenskultur ist aus drei Perspektiven ein wichtiger und wertvoller Faktor für das Gelingen des Nachfolgeprozesses und den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens.

### • Unternehmensperspektive

Unternehmen, die einen starken Konsens über kulturelle Normen haben, schneiden finanziell besser ab.<sup>22</sup> Dies belegt auch die Praxis und darüber hinaus lässt sich erkennen, dass Unternehmen, die sich ausdrücklich um einen Kulturwandel bemühen, ein doppelt so hohes Umsatzwachstum aufweisen wie Unternehmen, die sich

weniger auf die Weiterentwicklung und Modernisierung ihrer Unternehmenskultur konzentrieren. Mit Blick auf den Nachfolgeprozess bedeutet das: Entstehen durch den Führungswechsel Unstimmigkeiten bezüglich der Unternehmenskultur und der prägenden Führungsnormen oder wird die aktive Auseinandersetzung mit der Kultur verpasst, kann das den Erfolg des Unternehmens gefährden. Hingegen kann die Beschäftigung mit Strategie, Führungsstruktur und Kultur einen Impuls geben, der über viele Jahre hinweg trägt.<sup>23</sup>

### • Leadership-Perspektive

Führungskräfte prägen die Kultur eines Unternehmens maßgeblich und in Familienunternehmen ist diese Prägung besonders stark. Wenn allerdings ein gesteuerter, umfänglicher Kulturwandel das Ziel ist, zeigt die Erfahrung, dass neue Führungspersönlichkeiten oft mit vielen Hürden konfrontiert werden.<sup>24</sup>

In Hinblick auf den Nachfolgeprozess bedeutet das: Nachfolger sollten sich dessen bewusst sein, dass die ungeschriebenen Gesetze und Verhaltensweisen, die ihre Vorgänger und Vorgängerinnen geprägt haben, oft noch lange und teils auf unvermutete Art und Weise im Unternehmen fortwirken können.

### • Mitarbeiterperspektive

Die Unternehmenskultur ist einer der wichtigsten Faktoren, die bestimmen, wo Menschen arbeiten wollen. Die kulturelle Passung von Neueinstellungen steht auch in Zusammenhang mit erfolgskritischen Faktoren wie Arbeitszufriedenheit, organisatorischem Engagement und Fluktuation.

Mit Blick auf den Nachfolgeprozess bedeutet das: Alle Beteiligten sollten sich dessen bewusst sein, dass ein Wandel der Unternehmenskultur (ebenso wie ein Beibehalten einer womöglich nicht mehr zeitgemäßen Unternehmenskultur) für bestehende und potenzielle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weitreichende Bedeutung hat.

Oftmals gibt es in Unternehmen die Hoffnung oder Erwartung, dass ein Kulturwandel im Rahmen eines Generationswechsels nahezu „von selbst“ passieren werde. Ist in der Unternehmensleitung erst einmal die jüngere Generation am Ruder, so

<sup>22</sup> Vgl. O'Reilly et al. (2014).

<sup>23</sup> Hierzu ausführlich: Voigt & Nimz (2023).

<sup>24</sup> Auch hierzu Voigt & Nimz (2023).

heißt es dann, würden veraltete, patriarchale Strukturen und Denkweisen, das Festhalten an nicht mehr zeitgemäßem Führungsstil und Arbeitsweisen sicher bald verschwinden. „Das wächst sich raus“, so der Grundgedanke.

Doch diese Annahme erweist sich oft als Irrtum. Die Beharrungskräfte bestehender kultureller Prägnungen sorgen dann für Frust bei allen Beteiligten: Sowohl bei denjenigen, die das Gefühl haben, dass die „neuen“ Führungspersönlichkeiten plötzlich alles anders machen wollen, und die sich daher nicht mehr wertgeschätzt fühlen. Aber auch bei denjenigen, die auf einen schnellen kulturellen Wandel hoffen und sich durch vermeintlich „Ewiggestrige“ ausgebremst sehen.

Kultureller Wandel im Rahmen eines Nachfolgeprozesses sollte also nicht als natürlich und gegeben angenommen werden, dieser muss vielmehr aktiv gestaltet und kommuniziert werden. Idealerweise stoßen die Vertreter der SenGen vor ihrem Austritt aus der Verantwortung einen entsprechenden Transformationsprozess an. Dabei kann es helfen, Kultur als das Ergebnis wiederkehrender Verhaltensweisen zu betrachten. Um die Kultur einer Organisation weiterzuentwickeln, können Führungsteams neue Verhaltensweisen übernehmen, vorleben, ermöglichen und fördern und dadurch neue Normen schaffen.

Dabei gilt: Es ist nicht eine bestimmte Kultur, die zu überdurchschnittlichen Leistungen führt, oder eine bestimmte Strategie; es ist vielmehr die passgenaue Abstimmung zwischen kulturellen und strategischen Prioritäten, die eine Organisation insgesamt zum Erfolg führt.

Dies wird allerdings nur dann gelingen, wenn sich das neue Führungsteam insgesamt auf gemeinsame Ziele für diesen Transformationsprozess einigen kann und entsprechende Verhaltensweisen, die auf diese Ziele einzahlen, konsequent selbst übernimmt und bei anderen fördert.

Das „Cultural Alignment“ des Führungsteams, also dessen Ausrichtung auf die Unternehmenskultur, wird damit zu einer wichtigen Stellschraube

für das Gelingen des Nachfolgeprozesses und der „Cultural Fit“ zum wichtigen Kriterium bei der Auswahl interner und externer Kandidaten und Kandidatinnen für das Führungsteam.

### 3.3 | AUSWAHL UND ENTSCHEIDUNGSPROZESS ZU INTERNEN UND EXTERNEN KANDIDATEN FÜR DAS FÜHRUNGSTEAM

**E**in Zwischenfazit: Es gilt also in vielen Fällen nicht nur, einen einzelnen Nachfolger aus der Familie in ein bestehendes Managementteam zu integrieren, sondern dieses Managementteam zugleich auch – zum jeweils richtigen Zeitpunkt – mit passenden internen und externen Kandidaten zu erneuern, gegebenenfalls zu verbreitern und zu ergänzen.<sup>25</sup>

Worauf kommt es nun beim Auswahl- und Entscheidungsprozess zur Zusammenstellung des Führungsteams an? Dieser Prozess zur Rekrutierung ergänzender Führungspersönlichkeiten, die den familieninternen Nachfolger optimal unterstützen, beginnt mit der Abstimmung eines strategischen, werte- und kompetenzbezogenen Anforderungsprofils. Auf Basis dieses Profils kann dann die Identifizierung und Evaluierung geeigneter Kandidaten zum passenden Zeitpunkt erfolgen.

#### ANFORDERUNGSPROFIL: EIGNUNG, IDENTITÄT UND POTENZIAL

Um zu beurteilen, ob Kandidaten und Kandidatinnen für das Führungsteam rund um den NextGen-Entscheider in der kritischen Übergabephase geeignet sind, sollten Vorstände, Geschäftsführer und Governance-Verantwortliche nicht nur auf deren Erfahrungen und Leistungen in der Vergangenheit schauen – sondern ihren Blick auf Eignung (für die Anforderungen in der Gegenwart), Identität und Potenzial (für die Anforderungen in der Zukunft) richten.

<sup>25</sup> Weitere methodische Beispiele in Ritter (2014).

### A Anforderungsprofil Eignung (Gegenwart)

Ob Kandidaten für das Führungsteam in dieser Phase des Übergangs geeignet sind, ergibt sich aus ihren Kompetenzen, ihrer Identität, ihrer Passung zur Unternehmenskultur und ihrer Persönlichkeit.

#### Kompetenzen

Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten bringt ein Kandidat mit, um die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche weiterzuentwickeln, die der interne Nachfolger selbst nicht leiten wird?

#### Identität

Wie stark identifizieren sich die Kandidaten mit den Werten und Zielen des Unternehmens und der Unternehmerfamilie? Welche Haltung bringen sie mit? Gerade in den aktuell volatilen Zeiten, die von geopolitischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten und unübersichtlichen Polykrisen geprägt sind, sollten hier keine grundlegenden Konfliktlinien durch das Führungsteam verlaufen.

#### Cultural Fit

Die Analyse des emotionalen Kerns ist bei Familienunternehmen oft die größte Herausforderung bei der Erstellung eines passenden Anforderungsprofils. Was können, dürfen und sollen die externen Führungskräfte – ergänzend zum Profil des ausgewählten internen Nachfolgers – in das Unternehmen einbringen? Welche Erfahrungen, welche Motiv- und Wertestrukturen sollten sie mitbringen? Welche Verhaltensmuster und informellen, unausgesprochenen Regeln gelten im Unternehmen – und wann bringen Kandidaten ein Profil mit, das darauf schließen lässt, dass sie diese informellen Regeln mittragen werden? In welchen Entscheidungsstrukturen werden die neuen Manager und Managerinnen agieren, wie viel Gestaltungsfreiheit können und sollen sie bekommen – insbesondere auch mit Blick auf ihre unterstützende Rolle für die NextGen-Entscheider?

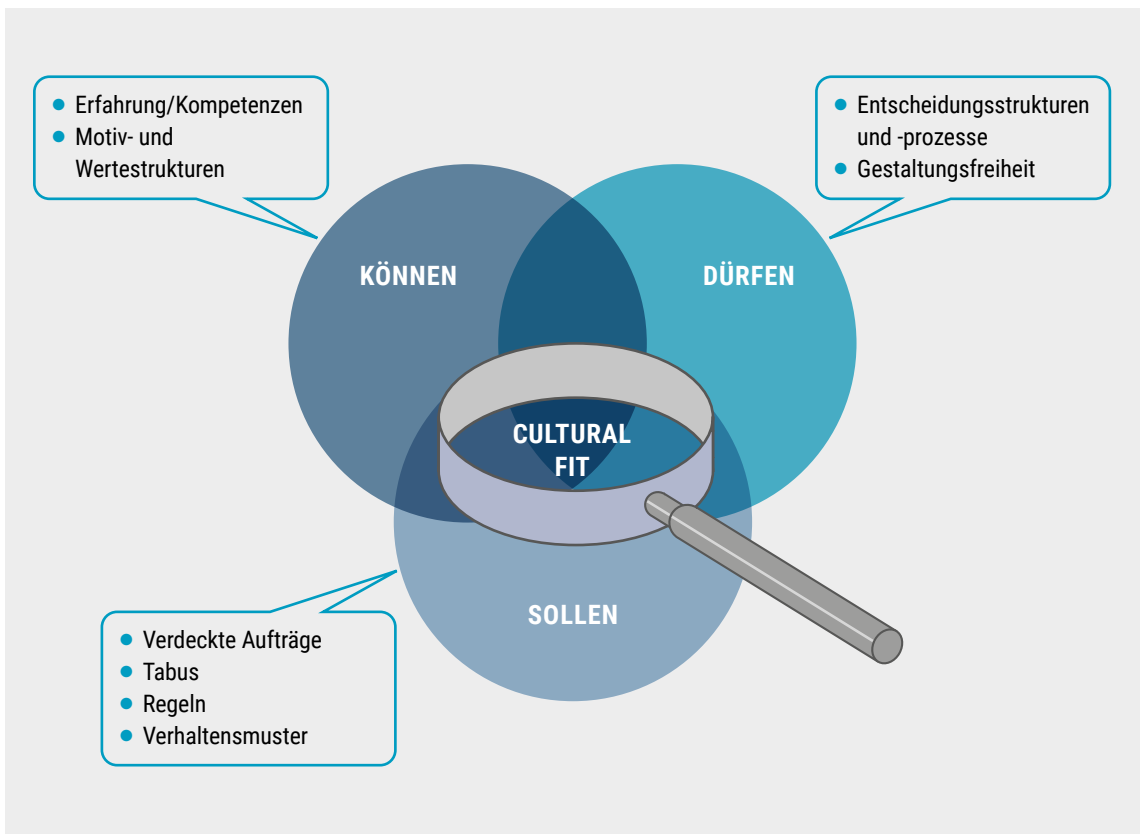


Abbildung 4: Der Cultural Fit (eigene Darstellung)

### Persönlichkeitstypen

In Abhängigkeit vom Persönlichkeits- und Kompetenzprofil des internen Nachfolgers oder der Nachfolgerin selbst entscheidet sich, welches Persönlichkeitsprofil die Manager und Managerinnen im Führungsteam mitbringen sollten. Das Ziel ist es, Persönlichkeiten auszuwählen, die den Nachfolger/die Nachfolgerin optimal unterstützen, und deren Auswahl im Sinne des Unternehmenserfolgs zu den besten Ergebnissen führt. Dabei spielt auch die geopolitische bzw. gesamtstrategische Gemengelage eine Rolle, nicht zuletzt in einer hyperkomplexen Welt.<sup>26</sup> Es lassen sich drei Persönlichkeitstypen nicht zur Familie gehörender Co-Führungspersönlichkeiten unterscheiden<sup>27</sup>:

#### Der Counterpart

Profitiert der Nachfolger davon, ihm im Managementteam einen ebenbürtigen Partner zur Seite zu stellen, der selbst proaktiv Veränderungen im Familienunternehmen vorantreiben und Strategien zur Erhaltung von dessen Werten bewahren kann? Dann zeigen passende Kandidaten folgende wichtige Charaktereigenschaften im Auswahlprozess: Sie treten selbstständig, selbstbewusst, eigeninitiativ und ehrgeizig auf.

#### Der Steward

Braucht der Nachfolger in erster Linie Manager an seiner Seite, die ihm dabei helfen, seine Visionen und Strategien effektiv und professionell in die Tat umzusetzen? Dann zeigen passende Kandidaten im Auswahlprozess folgende Charaktereigenschaften: Sie zeigen sich respektvoll, kooperativ, flexibel und kommunikativ.

#### Der Governor

Wünschen sich der interne Nachfolger und die Familie Unterstützung durch einen Manager, der innerhalb eines klar vorgegebenen Governance-Rahmens weitgehend eigenständig die Geschäfte führt – während sich der interne Nachfolger selbst auf eine eher „präsidentielle“ Rolle und das Bewahren der familiären Wertestrukturen konzentriert? Dann zeigen passende Kandidaten im Auswahlprozess folgende Charaktereigenschaften: Sie sind pragmatisch, fleißig und stark am operativen Geschäft orientiert.

### B Anforderungsprofil Potenzial (Zukunft)

Das Führungsteam, das ein Unternehmen seinen NextGen-Nachfolgern zur Seite stellt, soll diese nicht nur durch die herausfordernde Übergangsphase selbst begleiten, sondern ihnen auch im Anschluss daran weiter zur Seite stehen. Um zu beurteilen, welches Entwicklungspotenzial ein Kandidat für das Führungsteam der NextGen in dieser Hinsicht mitbringt, lohnt sich der Blick auf diese vier Potenzialtreiber:

#### Neugier

Sucht der Kandidat neue Erfahrungen, Ideen, Wissen – sucht er aktiv Feedback und ändert er das eigene Verhalten entsprechend?

#### Erkenntnisvermögen

Sammelt und bewältigt der Kandidat proaktiv ein großes Spektrum an Informationen, entdeckt er dabei neue Einblicke, verändert er bisherigen Ansichten und setzt neue Akzente?

#### Überzeugungskraft

Spricht der Kandidat Emotionen und Logik anderer an, um eine überzeugende Vision zu kommunizieren und Individuen an das Unternehmen und dessen Führung zu binden?

#### Entschlossenheit

Treibt der Kandidat die Vision trotz Herausforderungen voran und setzt er gleichzeitig die Suche nach widerlegenden Informationen fort?

### FALLBEISPIEL E

Ein Unternehmer, der bislang viele Führungsaufgaben in Personalunion übernommen hat, gibt über fünf Jahre hinweg nach und nach Verantwortung an eine neue Führungsriege ab. Der Vorstand wird hierzu verbreitert und es wird eine zweite Führungsebene aufgebaut, die es bislang nur in Ansätzen gab. Der Unternehmer behält schließlich nur noch die strategische Gesamtverantwortung bei sich. Er hat die anderen, funktionellen Führungsaufgaben delegiert und seine eigene Führungsaufgabe somit verschlankt. >>

<sup>26</sup> Hierzu Wolters & Najipoor-Schütte (2021) sowie Ritter, Wagner & Sadowski (2014).

<sup>27</sup> Diese Typologie wurde entwickelt aus den Ergebnissen der Egon-Zehnder-Studie „Management of Non-Family Talent“; siehe hierzu Akzente: Fernández-Aráoz, Iqbal, Ritter & Sadowski (2015).

Im gleichen Zeitraum übernimmt der Sohn und designierte Nachfolger zunächst Verantwortung für eine kleinere operative Einheit, dann die Verantwortung für ein strategisches Transformationsprojekt. Gleichzeitig wird auch der Beirat verjüngt und in bestimmten Kompetenzen gestärkt.

Als der Vater nach Ablauf der geplanten fünf Jahre schließlich auch selbst in den Beirat wechselt, übernimmt der Sohn in der Geschäftsführung die „abgespeckte“ Führungsposition, die sein Vater schon einige Jahre vorgelebt hat, und die perfekt auf den Nachfolger und dessen Kompetenzprofil zugeschnitten ist.

Fazit: Der abgebende Senior-Chef ist durch die frühzeitige und schrittweise Übergabe von Verantwortungsbereichen auf den Wechsel in den Beirat und die Übergabe optimal vorbereitet. Der Nachfolger findet eine Führungsrolle vor, in der er von Seiten der Vorstands- und der zweiten Führungsebene fachlich und persönlich optimal unterstützt wird. Das Unternehmen profitiert insgesamt davon, dass die Führungsstrukturen breiter und nachhaltiger aufgestellt wurden.

### C Auswahlprozess: Timing und Onboarding

„Onboarding“ ist der gängige Begriff für den Eingliederungsprozess neuer Führungskräfte in ihre Unternehmen. Die Analogie zur Seefahrt mit dem An-Bord-Gehen ist bewusst gewählt: Durch optimale Vorbereitung gelingt die Steuerung des Schiffs viel schneller und reibungsloser. Die Erfahrung zeigt jedoch: Gerade in Familienunternehmen, und ganz besonders in der Phase der Unternehmensnachfolge, ist das Onboarding von Führungsteams alles andere als ein Selbstläufer.

Das Ziel sollte eine echte Integration nicht nur des Nachfolgers, sondern auch des gesamten neu zusammengestellten Führungsteams sein. Integration bezeichnet hier ein sehr viel weitergehendes Ziel als das klassische Onboarding: Neue Führungskräfte werden möglichst rasch, reibungslos und nachhaltig nicht nur auf die Aufgabe vorbereitet, sondern im Team verankert. Ziel ist es, ein exzellentes Führungsteam zu kreieren. Ein solches zeichnet sich durch vier Charakteristika aus.

- a) Eine klare, gemeinsame Ausrichtung: Das Führungsteam einigt sich auf eine gemeinsame Strategie und Vision, etabliert effiziente Entscheidungsprozesse, schafft Raum und Zeit für Abstimmungsgespräche
- b) Ein enges Zusammengehörigkeitsgefühl: Das Team schafft einen sicheren und vertrauensvollen Raum, in dem es in Ordnung ist, Risiken einzugehen und Fehler zu machen.
- c) Effiziente Koordination der Führungsaufgaben: Das Führungsteam kann mit Rückschlägen umgehen und daraus lernen. Es weiß, wie man Konflikte bewältigt, statt sie zu vermeiden. Es schafft Raum und Zeit für Gespräche über Teamdynamiken und nimmt einander in die Verantwortung.
- d) Gemeinsamer Antrieb: Das Team arbeitet motiviert und begeistert an der Erreichung der gemeinsamen Ziele und hat Vertrauen in die Fähigkeit des Teams, erfolgreich zu sein.

Den Weg hin zu diesem Idealbild eines Führungsteams kann man im Rahmen eines ganzheitlich verstandenen Onboardings als „Team Journey“ sehen, also als einen gemeinsamen Weg, auf den sich das Führungsteam begibt. Beispielhaft sei hier die M<sup>3</sup> Team Journey<sup>28</sup> erläutert.

Zu Beginn dieser Reise steht das erste M für „Measure“, die Analyse: Welche Stärken und welches Entwicklungspotenzial bringt das neu zusammengestellte Team mit? Was motiviert und begeistert die einzelnen Mitglieder des Führungsteams?

Im nächsten Schritt sollte das Führungsteam die Ergebnisse dieser Analyse in einer gemeinsamen Reflexion zusammenführen, das zweite M steht für „Mirror“: Welche Prioritäten will das Team setzen? Welche Annahmen liegen dieser Prioritätensetzung zugrunde? Welchen Umsetzungsweg wollen die Führungskräfte gemeinsam beschreiten?

Dann geht es an die gemeinsame Umsetzung, das M steht für „Move“: Das Führungsteam lebt den gewünschten Wandel und die Verhaltensweisen, die zu den gemeinsamen Zielen führen sollen, konsequent vor.

<sup>28</sup> Hierbei handelt es sich um eines von mehreren in der Praxis gebräuchlichen Modellen, siehe auch Fußnote 15.

## HOCHEFFEKTIVE TEAMS ZEICHNEN SICH IN VIER BEREICHEN AUS

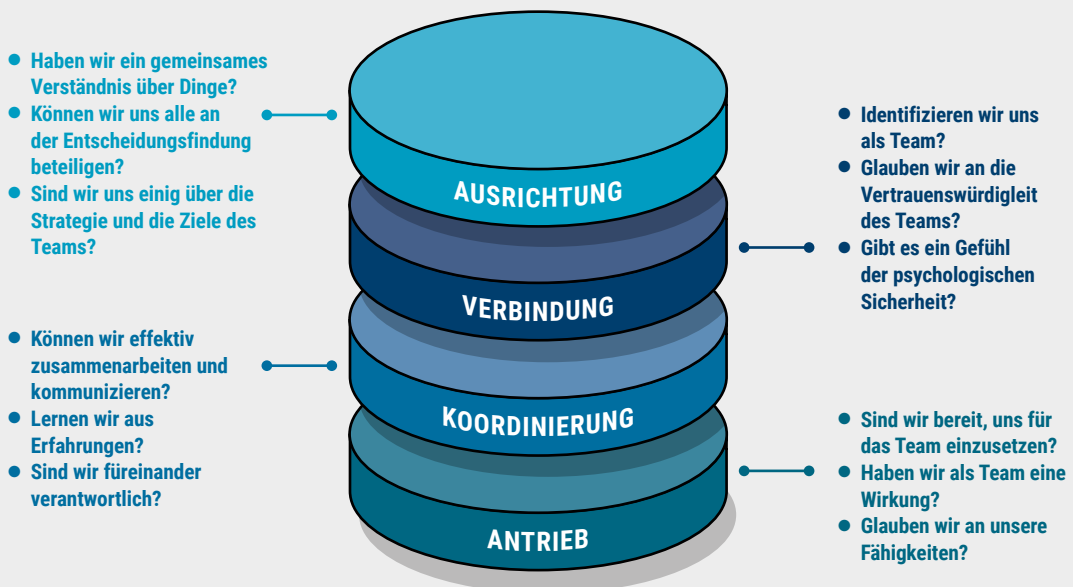


Abbildung 5: Ausrichtung, Zusammengehörigkeit, Koordination, Antrieb (eigene Darstellung)

Ein ganzheitlicher und begleiteter Onboarding-Prozess eines neuen Führungsteams ist zugegebenermaßen aufwändig. Zu viele Unternehmen empfangen ihre neuen Führungskräfte stattdessen auch heute noch eher nach dem Motto „schwimmen oder untergehen“. Das kann allerdings insbesondere in der Nachfolgesituation die Zukunftsfähigkeit des gesamten Unternehmens gefährden.

Die Praxis zeigt: Wenn Führungskräfte eine professionelle Einstiegsbegleitung erfahren, kann dies die Zeit, die sie benötigen, um die volle Leistungsfähigkeit zu erreichen, um bis zu 40 Prozent (oder von sechs auf vier Monate) reduzieren.<sup>29</sup> Das kann besonders erfolgskritisch sein, wenn gleich mehrere Führungskräfte zum jeweils passenden Zeitpunkt im Übergabeprozess zu den kritischen Meilensteinen nicht nur „an Bord“, sondern auch schon „im vollen Einsatz“ sein müssen. Neue Führungskräfte sollten dazu möglichst rasch die operative Führung an sich ziehen und ausfüllen. Sie müssen das Team

aufstellen und für sich einnehmen. Bezugspersonen im Unternehmen („interne Stakeholder“) müssen identifiziert und eingebunden werden. Die neue Führungskraft muss die Kultur des Unternehmens verstehen und ihre strategischen Absichten überzeugend vermitteln.

Wirksame Integration ist dann möglich, wenn alle Führungskräfte im neu zusammengesetzten Leadership-Team schon vor Übernahme ihrer jeweiligen neuen Rolle für sich definiert haben, welche Akzente sie vom ersten Tag an auf diesen Feldern setzen wollen. Je besser Unternehmen ihre neuen Führungskräfte dabei unterstützen, desto eher können sie deren Potenzial voll ausschöpfen und sicherstellen, dass die gewünschten Erfolge rasch und messbar zutage treten. So entstehen Teams, in denen NextGen und SenGen gut harmonieren.

<sup>29</sup> Die hier angegebenen Zahlen beziehen sich auf eine interne Auswertung von mehr als 1000 Projekten von Egon Zehnder.

## 4 | BEITRAG DER FAMILY-BUSINESS-GOVERNANCE: BEIRATS- UND AUFSICHTSGREMIEN<sup>30</sup>

---

**D**as dritte Team, auf das Übergeber/Übergeberin und Nachfolger/Nachfolgerin beim Generationswechsel angewiesen sind, ist das Team Governance. Während der Nachfolge ist das Unternehmen in seiner verwundbarsten Position. In dieser Zeit findet eine Paradigmenverschiebung statt: Das Nachfolgethema hat oberste Priorität. Die Aufsichtsgremien sind in dieser Zeit also besonders gefordert. Das Anforderungsprofil für Aufsichtsrats- und Beiratsmitglieder und auch deren Aufgaben können sich dadurch während dieser Phase verändern. Die Folge kann sein: Wenn in der operativen Unternehmensleitung ein Generationswechsel ansteht, gilt das Gleiche oft auch für die Beiräte und Aufsichtsräte des Unternehmens.

Oft wünschen sich die NextGen-Nachfolger und -Nachfolgerinnen auch im Aufsichtsgremium eine Besetzung der Posten mit jüngeren Mitgliedern und neuen Kompetenzen – etwa in Bereichen, die ihnen persönlich wichtig sind, wie Transformation, Digitalisierung oder Nachhaltigkeit. Bei der Neubesetzung von Posten im Rahmen der Unternehmensnachfolge sollten Unternehmerfamilien jedoch nicht allein auf eine Nähe und kulturelle Passung zur NextGen achten, sondern auch auf eine insgesamt gute Balance bei den Kompetenzen und Profilen.<sup>31</sup> So kann es etwa sinnvoll sein, gezielt Gremienmitglieder hinzuzuholen, die über praktische Erfahrung mit Nachfolgesituationen in Familienunternehmen verfügen. Sie können aufgrund dieser Erfahrung mögliche Probleme und Anzeichen für ein Scheitern des Übergabeprozesses frühzeitig erkennen und alle Beteiligten für die Folgen von Konflikten zwischen den Generationen sensibilisieren.

Nicht nur der NextGen-Nachfolger, sondern auch die Vertreter und Vertreterinnen der SenGen brauchen zudem im Aufsichtsgremium ein Gegenüber auf Augenhöhe, das ihre Perspektive versteht. Oft wechseln die Senior-Chefs selbst nach ihrem Ausscheiden aus der Unternehmensführung in den Aufsichts- oder Beirat. Dann ist es besonders wichtig, dass dort unabhängige und selbstbewusste Mitglieder dafür sorgen, dass der Senior oder die Seniorin nicht versucht, aus dem Aufsichtsgremium heraus weiter ins operative Geschäft einzugreifen. Eine gute Strategie kann es hier sein, als „Brückenbauer“ Posten mit Kandidatinnen und Kandidaten zu besetzen, die vom Alter her zwischen der Next-

Gen und dem scheidenden Senior liegen. Sie können eine vermittelnde Rolle zwischen den Generationen einnehmen und eine wichtige, zusätzliche Perspektive einbringen.

Diese Aufsichts- und Beiräte können durchaus auch aus der Unternehmerfamilie kommen. Vielen Familien ist es sogar wichtig, dass nicht nur in der operativen Unternehmensleitung, sondern auch in den Aufsichtsräten Mitglieder der Unternehmerfamilie Verantwortung übernehmen und dort die Werte und Interessen der Familie vertreten. Eine gelungene Nachfolgeregelung in der operativen Unternehmensführung umfasst in diesem Sinne auch die Übergabe an die nächste Generation der Governance-Verantwortlichen – und die Gestaltung eines Governance-Teams auch mit unabhängigen und externen Mitgliedern, das die Familienvertreter in den Aufsichtsgremien optimal ergänzt und unterstützt.

### 4.1 | ROLLE UND VERANTWORTUNG DES AUFSICHTSGREMIUMS IM NACHFOLGEPROZESS

---

**Z**u einem professionellen Nachfolgeprozess gehört auch die Befolgung moderner Governance-Grundsätze. Familienunternehmen benötigen wie andere Unternehmenstypen ebenfalls eine unabhängige Aufsicht sowie eine klare Trennung von Familien- und Unternehmensangelegenheiten. Immer mehr Familienunternehmen gehen daher dazu über, professionelle Governance-Strukturen aufzubauen, beispielsweise in Form eines Familienkodex oder durch die Gründung eines Aufsichts-, Bei- oder Verwaltungsrates. Diesen Gremien kommt vor allem während der kritischen Phasen des Nachfolgeprozesses eine wichtige Rolle zu, denn das Management des Generationswechsels bindet im Unternehmen viele Ressourcen.

Während die NextGen-Vertreter und -Vertreterinnen an der Entwicklung ihrer operativen Führungsfähigkeit arbeiten und die SenGen in der Unternehmensführung die organisatorischen und personellen Voraussetzungen für die Übergabefähigkeit des Unternehmens schafft, muss also der Aufsichtsrat den Prozess mit einem objektiven Blick von außen begleiten und im Blick behalten. Es hat sich dabei

<sup>30</sup> Im Nachfolgenden wird der Einfachheit und Lesbarkeit halber nur von „Aufsichtsrat“ oder „Aufsichtsgremium“ gesprochen.

<sup>31</sup> Hierzu lohnend die Lektüre von Obermaier (2020).



bewährt, in dem Aufsichtsgremium ein Untergremium („Personalausschuss“) zu definieren. Dieses besteht zur Schaffung einer möglichst objektiven Beurteilungsfähigkeit aus den familienexternen Mitgliedern des Aufsichtsrates. Er übernimmt dabei gleich mehrere wichtige Funktionen:

### A Monitoring und Safeguarding<sup>32</sup>

Bei jedem Meilenstein des Nachfolgeprozesses sollte das Governance-Team informiert und zur Beurteilung hinzugezogen werden. Die Governance-Verantwortlichen sollten dabei nicht nur sicherstellen, dass der Nachfolgeprozess und die geplanten Meilensteine planmäßig gestaltet und durchgeführt beziehungsweise angepasst werden. Zu ihrer Aufgabe gehört auch eine Art „Safeguarding“ des Gesamtprozesses: Sie sollen also sicherstellen, dass der Nachfolgeprozess insgesamt entlang der Grundprinzipien und Werte der Familie erfolgt.

### B Mentoring und Coaching

Erfahrene Aufsichtsratsmitglieder können sich zudem als regelmäßige Gesprächspartner und Vertraute der beiden Übergabeparteien positionieren: In dem oftmals emotionalen und herausfordernden Nachfolgeprozess brauchen beide Seiten Gesprächspartner, die das Geschehen objektiv einordnen und ihnen beratend zur Seite stehen. Möglicherweise gehören die beteiligten Aufsichtsräte auch den Alterskohorten der SenGen und NextGen an und fördern dadurch auch altermäßig eine enge Vertrauensbasis.

### C Korrektiv und Stabilitätsgarant

Im Gegensatz zu externen Begleitern haben Aufsichtsratsmitglieder hierbei ein besseres und nachhaltigeres Standing: Kommt es zu Konflikten zwischen den Vertretern der SenGen und der NextGen, können diese einen externen Berater, der als Dienstleister eingekauft wurde, leicht zum Sündenbock erklären und unliebsamen Rat ignorieren. Ein Aufsichtsratsmitglied hingegen, das einen klaren Governance-Auftrag hat, lässt sich nicht so leicht ignorieren oder loswerden. Das kann im Nachfolgeprozess ein wichtiges Korrektiv sein und für Konti-

nuität und Stabilität sorgen. In diesem Zusammenhang kann es übrigens auch sinnvoll sein, einen dezidierten „Nachfolgebeauftragten“ im Governance-Gremium zu benennen.

### D Moderation und Blick von außen

Solche Nachfolgebeauftragten können damit eine Rolle als Moderator zwischen den Generationen sowie auch zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung übernehmen. Der Aufsichtsrat hilft im Idealfall dem Vorstand oder Geschäftsführer, die Ziele der Gesellschafter im Rahmen der Nachfolge zu erreichen. Eine gewisse Distanz zu allen Beteiligten kann hierbei hilfreich sein – die oder der Nachfolgebeauftragte sollte daher eher ein externer oder zumindest familienfremder Kandidat sein.

#### FALLBEISPIEL F

Im Rahmen eines Nachfolgeprozesses verbreitert ein Unternehmen auf der operativen Ebene den Vorstand und die zweite Führungsebene des Familienunternehmens. Zugleich findet eine Verjüngung des Aufsichtsrats statt. Dabei treten sowohl jüngere Vertreterinnen und Vertreter der Familie in den Aufsichtsrat ein als auch externe Experten. Insbesondere kommt auch ein Aufsichtsrat hinzu, der über Erfahrung in der Nachfolgesituation seines eigenen Unternehmens verfügt. Nach der Übergabe seiner operativen Verantwortung übernimmt der Seniorchef die Leitung des Aufsichtsrats.

Fazit: Der Aufsichtsrat ist insgesamt vor allem mit Blick auf die Altersstruktur diverser aufgestellt. Zudem wurde er mit Experten besetzt, die strategische Ziele des neuen CEO unterstützen können und Erfahrung mit Nachfolgesituationen haben. Durch diese breite Aufstellung mit Kandidaten, die unterschiedliche Perspektiven auf das Unternehmen einbringen, sinkt auch das Risiko, dass der Senior in seiner neuen Rolle als Aufsichtsratschef weiter versucht, in das operative Geschäft „hineinzuregieren“. Sollte er dies dennoch versuchen, hat er mit Gegenwind aus dem restlichen Aufsichtsrat zu rechnen.

<sup>32</sup> „Safeguarding“ bezeichnet den Prozess der Schaffung sicherer Umgebungen und Systeme, die präventiv alle relevanten Risiken und Schwachstellen berücksichtigen, um Schutz und Sicherheit für alle Beteiligten zu gewährleisten.

## 4.2 | ZUSAMMENSPIEL VON AUFSICHTSRÄTEN UND GESELLSCHAFTERN

**E**rfahrene Aufsichtsräte schlagen nicht nur in der akuten Zeit der Unternehmensübergabe, sondern auch in den davor und danach liegenden Phasen immer wieder eine Brücke zwischen den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern und dem Management. Aber noch wichtiger: Neben dem langfristigen Erhalt von Werten und der Zukunftsfähigkeit ist zu diesem kritischen Zeitpunkt auch eine regelmäßige Standortversicherung immens wichtig, denn Gesellschafter in Familienunternehmen sind weit mehr als nur Investoren, auch wenn im Einzelfall die individuelle Bindung zum Familienunternehmen eher loser sein kann. Es gibt eine

historische (nicht immer schriftlich festgehaltene) familienstrategische Übereinkunft im Gesellschafterkreis, die im Hintergrund wirkt.<sup>33</sup> Was ist der Zweck des Unternehmens, was das Selbstverständnis der Familie? Sind wir eine unternehmerische Familie, die auf Basis der im Unternehmen geschaffenen Werte investiert, wo sie es für sinnvoll erachtet? Oder sind wir in erster Linie eine Unternehmensfamilie, die das „Legacy Business“ führt und in die nächste Generation bringt? Was hält die Familie im Kern zusammen?

Die Nachfolge-Situation ist ein optimaler Punkt, um zu prüfen, ob noch alle Gesellschafterinnen und Gesellschafter hinter der (hoffentlich) gemeinsamen Identität stehen. Gilt es, das bestehende Selbstverständnis im Rahmen der Nachfolge zu stärken – oder vielmehr, einen grundlegenden Wandel in

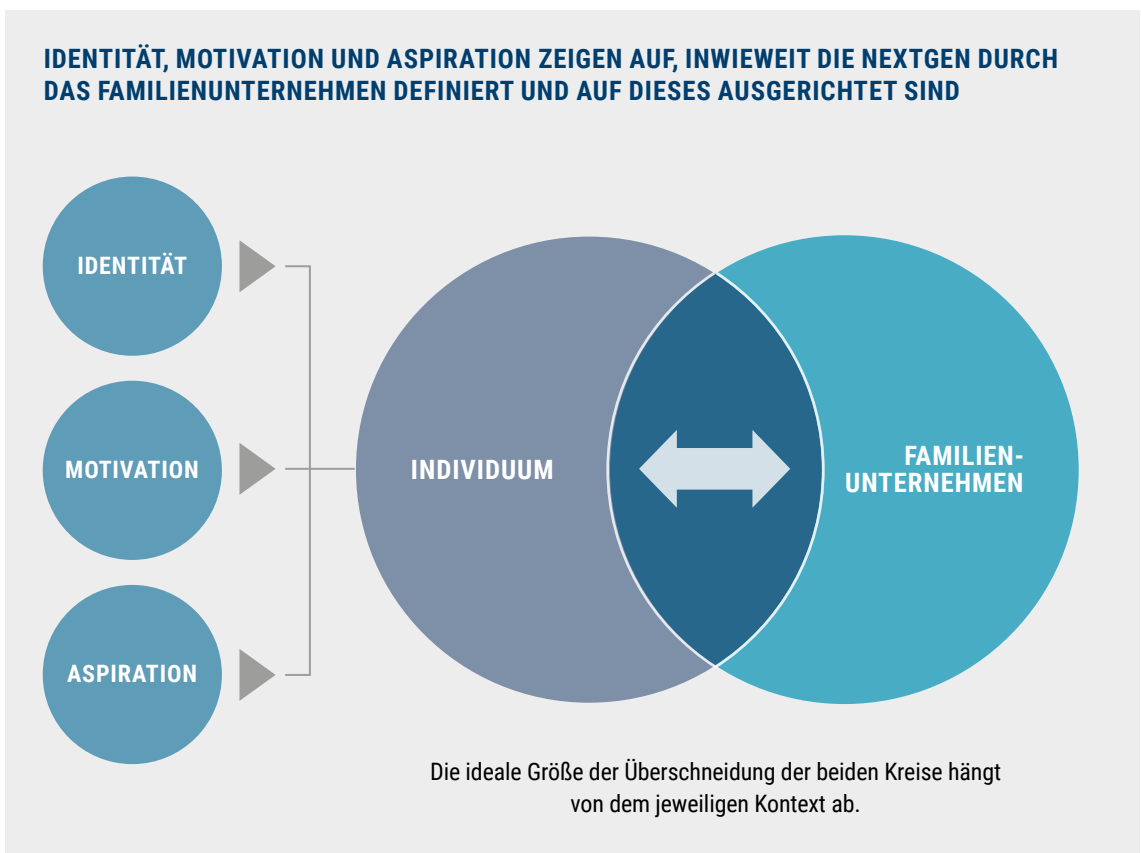


Abbildung 6: Identität, Motivation und Aspiration der NextGen (eigene Darstellung)

<sup>33</sup> Diese Übereinkunft ist idealerweise in einer Familienverfassung oder in Ansätzen (beispielsweise in der Präambel) im Gesellschaftervertrag festgehalten; hierzu ausführlich Rösen, v. Schlippe & Groth (2022b).

diesem Selbstverständnis zu moderieren? Diese Überlegungen wirken sich wiederum auf die Rolle aus, die NextGen-Vertreter einnehmen können und werden. Je nachdem, in welcher Phase sich das Familienunternehmen befindet, kann ein besonders hoher oder aber auch ein eher niedriger Grad der Identifikation mit dem Unternehmen von Vorteil sein.

Aufsichtsräte kommen ihrer Rolle am besten dann nach, wenn sie die NextGen ebenso einschätzen können wie die Unternehmenssituation: Sie sollten in diesem Sinne in der Nachfolgesituation die spezifischen Werte, die Tradition und Geschichte sowie die Dynamik der Eigentümerstruktur kennen und in der Lage sein, die DNA des Familienunternehmens mit der Geschäftsführungspraxis abzugleichen. Sie sorgen im Idealfall dafür, dass die drei Stakeholder-Kreise, die für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und das Gelingen der Nachfolge verantwortlich sind, optimal zusammenarbeiten können. Im Kern ihrer Arbeit steht die Erkenntnis: Die Familie und die Führungspersönlichkeiten, die diese in die Vorstände und Aufsichtsräte entsendet, bilden das Zentrum der „Family Gravity“, die das Familienunternehmen als Ganzes zusammenhält.<sup>34</sup> Diese Family Gravity zu beurteilen, zu unterstützen und zu begleiten ist daher im Interesse aller Beteiligten, nicht zuletzt der Aufsichtsräte.

### IM FOKUS: ZUSAMMENHALT

Das Konzept der Family Gravity<sup>35</sup> betont die zentrale Bedeutung eines starken Zusammenhalts innerhalb von Familienunternehmen bzw. der Unternehmerfamilie, insbesondere in Zeiten der Nachfolge. Es geht darum, eine solide Basis zu schaffen, die es ermöglicht, das Unternehmen erfolgreich weiterzuführen und gleichzeitig die Familie zusammenzuhalten. Um dies zu erreichen ist es wichtig, gemeinsame Werte und Visionen zu kultivieren. Dies kann durch regelmäßige Familientreffen, gemeinsame Aktivitäten und offene Kommunikation oder aber durch gezielte Interventionen wie moderierte Workshops erreicht werden. Durch den Austausch von Ideen und Erfahrungen teilen die Familienmitglieder ihre Werte und Visionen und arbeiten gemeinsam an einer langfristigen Strategie für das Unternehmen. Indem die Familie eine starke Einheit bildet, wird das Unternehmen gestärkt und kann besser auf externe Herausforderungen reagieren. Gleichzeitig wird die Nachfolgeplanung erleichtert, da die Familie bereits eine solide gemeinsame Basis hat und die Führung des Unternehmens dadurch mit einer guten Balance aus Kontinuität und frischen Impulsen übergeben werden kann.

<sup>34</sup> Vgl. Fernández-Aráoz, Iqbal & Ritter (2015) sowie Fernández-Aráoz et al. (2019).

<sup>35</sup> Dieses Konzept hat sich in der Beratungspraxis von Egon Zehnder bewährt.

## 5 | FAZIT

---

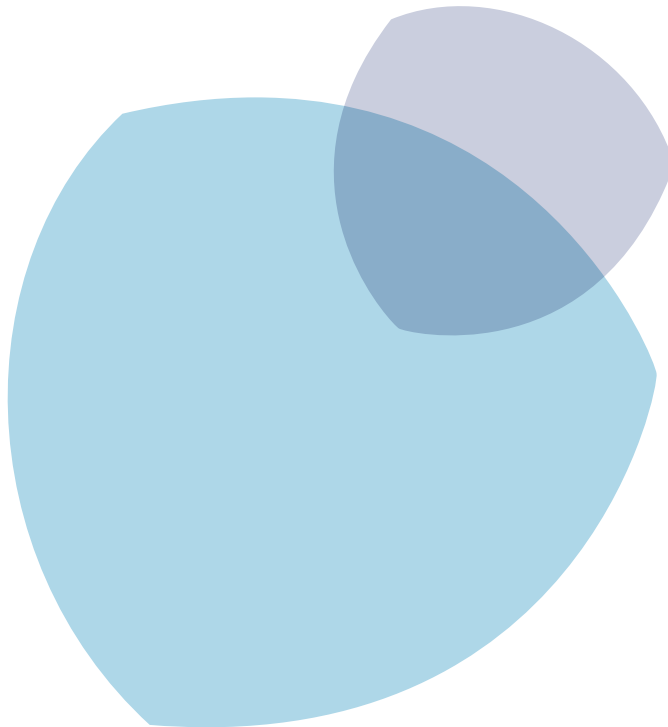
**D**ie Nachfolgesituation ist eine besonders herausfordernde und einzigartige Phase in jedem Familienunternehmen. Dabei geht es stets um mehr als nur die Besetzung einer einzelnen Führungsposition. Rationale Entscheidungskriterien prägen die formale Seite des Prozesses, der aber in Wirklichkeit auch von einer Vielzahl emotionaler Themen geprägt ist. Zukunftsweisende und ganzheitliche Personal- und Teamlösungen sind in dieser Situation erfolgskritisch und können den Übergang der Verantwortung auf die NextGen in der Unternehmensführung unterstützen. Dabei sind alle drei Stakeholder-Kreise des Familienunternehmens gefordert, ihre spezifischen Perspektiven, Kompetenzen und Rollen zu nutzen, um diesen Prozess zum Erfolg zu führen: die Familie, das Führungsteam und die Governance-Verantwortlichen.

Grundlage eines guten Nachfolgeprozesses ist die Festlegung der strategischen Ziele, die mit der Nachbesetzung verfolgt werden. Aus diesen lassen

sich die Anforderungen an die Führungsrolle ableiten. Beginnen sollte der Nachfolgeprozess erst dann, wenn alle Stakeholder dazu eine gemeinsame Meinung entwickelt haben.

Ziel des Prozesses ist es, der NextGen einen guten Start und einen nachhaltigen Erfolg in der Unternehmensführung zu verschaffen. Eine Unternehmensnachfolge gelingt in diesem Sinne also nur gemeinsam. Die damit verbundenen Rollenwechsel innerhalb der Familie, in den bestehenden Führungsteams und auch in den Beiräten und Aufsichtsräten sind teilweise tiefgreifend und bedürfen einer intensiven, zugleich flexiblen Planung und Begleitung.

Es ist die Hoffnung der Autoren, mit diesem Leitfaden zum Gelingen der operativen Nachfolge beizutragen. Sollten die hier dargelegten Inhalte für den Leser und die Leserin bei entsprechenden Prozessen Nutzen stiften, hat sich der diesbezügliche Wunsch erfüllt.



## 6 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR



- Caspary, S.; Rüsen, T. A. & Kleve, H. (2024): Loslassen lernen. Wie die Senior-Generation den Übergabeprozess und ihre eigene Transformation aktiv gestalten kann. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Elsemann, A. (2022): Das gemischte Geschäftsführungsteam. Wege zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit im Familienunternehmen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- Felden, B.; Hack, A. & Hoon, C. (2019): Nachfolge in Familienunternehmen. In: Felden, B.; Hack, A. & Hoon, C.: Management von Familienunternehmen. Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Felden, B.; Rüsen, T. A., Wirtz, M. & Peyerl, C. (2023): Kompetenzbeurteilung in Unternehmerfamilien. Die Entwicklung der NextGen fördern – professionell und wertschätzend. Praxisleitfaden. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- Fels, M.; Suprinovič, O.; Schlömer-Laufen, N. & Kay, R. (2021): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2022 bis 2026, Daten und Fakten Nr. 27. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung. Letzter Abruf am 16.4.2024 unter [www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/daten\\_und\\_fakten/dokumente/Daten-und-Fakten-27\\_2021.pdf](http://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/daten_und_fakten/dokumente/Daten-und-Fakten-27_2021.pdf).
- Fernández-Aráoz, C. (2020): Developing the Next Generation of Leaders in Your Family Business. In: Harvard Business Review, January 31, 2020.
- Fernández-Aráoz, C. & Iqbal, S. (2024): Lessons from Large Family Firms About Choosing a CEO. In: Harvard Business Review Magazine, January-February 2024.
- Fernández-Aráoz, C.; Iqbal, S. & Ritter, J. K. (2015): Leadership Lessons from Great Family Businesses. In: Harvard Business Review Magazine, April 2015.
- Fernandez-Araoz, C., Iqbal, S., Ritter, J. & Sadowski, R. (2015): Familienunternehmen besser führen. In: Harvard Business Manager, 06/2015, S. 56-65.
- Fernández-Aráoz, C.; Iqbal, S.; Ritter, J. K. & Sadowski, R. (2019): 6 Traits of Strong Family Businesses. In: Harvard Business Review, June 18, 2019.
- Garnitz, J.; Maltzan, A. v. & Müller, J. (2023): Nachfolge-Monitoring deutscher Familienunternehmen. Eine empirische Analyse auf Datenbasis der Datenbank FamData. München: ifo Schnelldienst.
- Garnitz, J.; Maltzan, A. v.; Lührs, F. & Wohlrabe, K. (2023): Fam-Data – eine Datenbank für Forschungen zu Familienunternehmen: Hintergründe, Ergebnisse und Zugang. München: ifo Schnelldienst.
- Gersick, K. E. (Hrsg.) (1997): Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Boston: Harvard Business Press.
- Groth, T.; Rüsen, T. A. & Schlippe, A. v. (2020): Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern. Wie Nachfolge in Unternehmen und Gesellschafterkreis gestaltet werden kann. 2., aktual. Auflage. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

- ➔ Grundke, M.; Knauf, A.; Ritter, J. K. & Röhl, G. (2014): Den Erben Zeit lassen. In: Harvard Business Manager, 08/2014.
- ➔ Kirchdörfer, R. (2018): Der Beirat in Familienunternehmen. Brückenschlag zwischen Rationalität und Emotionalität. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Lehner, L. (2021): Co-Leading Sibling Teams. An Empirical Investigation on Success Factors. Göttingen: V&R unipress.
- ➔ Najipoor-Smith, K. & Gerhard, T. (2023): An der Spitze: Rollen, Potenziale, Perspektiven. In: Busch, A.; Knauf, A.; Najipoor-Smith, K.; Ritter, J. K. & Rocholl, J. (Hg.) (2023): Leading Global Champions. Wiesbaden: SpringerGabler, S. 3-10.
- ➔ Obermaier, O. (2019): Familienunternehmer als externe Beiräte. Empirische Untersuchung einer häufig gewählten Besetzung: Wie gut ist sie wirklich? Göttingen: V&R unipress.
- ➔ Obermaier, O. (2023): Familienunternehmer als externer Beirat. Was es bei der Auswahl und Zusammenarbeit zu beachten gilt. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ O'Reilley, C.; Caldwell, D.; Chatman, J. & Doerr, B. (2014): The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance. In: Group & Organization Management, Vol. 39(6), S. 595-625.
- ➔ Ritter, J. K. (2014): Die Chancen gelungener Integration. Externe Manager in Familienunternehmen. In May, P. & Langenscheidt, F. (Hg.) (2014): Familienunternehmen – 10 Themen, 10 Experten, 10 Seiten. Hamburg: Deutsche Standards, S. 41-50.
- ➔ Ritter, J. K.; Wagner, T. & Sadowski, R. (2014): Nachfolge als Strategie- und Change-Prozess. In: OrganisationsEntwicklung, 01/2014, S. 75-82.
- ➔ Rüsen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022a): Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Rüsen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022b): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Simon, F. B., Wimmer, R. & Groth, T. (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Schlippe, A. v. (2020): Die Unternehmerfamilie – eine Spezies für sich. In: Rüsen, T. A. & Heider, A. K. (2020): Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt, S. 159-174.
- ➔ Schlippe, A. v. & Rüsen, T. A. (2022): Konflikte und Konfliktdynamiken in Unternehmerfamilien. Ein Leitfaden zum Umgang mit familieninternen Auseinandersetzungen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Voigt, T. & Nimz, G. (2023): Anpassungsfähigkeit als Wettbewerbsvorteil. Erfolgsstrategien von Familienunternehmen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Wimmer, R. (2021): Postpatriarchale Führung. Wie Familienunternehmen eine neue Führungsstruktur entwickeln können. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Wimmer, R.; Domayer, E.; Oswald, M. & Vater, G.: (2018): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? 3. überarb. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ➔ Wolters, H. & Najipoor-Schütte, K. (2021): Anpassungsfähig, reflektiert, nahbar. CEOs in einer hyperkomplexen Welt. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 5/2021, S. 282-287.

# KONTAKT

---

## HERAUSGEBER

**D**ie im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit mehr als 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

### **Prof. Dr. Tom A. Rösen**

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [tom.ruesen@wifu-stiftung.de](mailto:tom.ruesen@wifu-stiftung.de)  
Telefon: +49 2302 926 519

## AUTOREN



Michael M. Meier



Tom A. Rösen

### **Dr. Michael M. Meier**

Partner Egon Zehnder  
Kö-Bogen, Königsallee 2a  
40212 Düsseldorf  
E-Mail: [michael.meier@egonzehnder.com](mailto:michael.meier@egonzehnder.com)  
Telefon: +49 211 13999 22

## EGON ZEHNDER

**E**gon Zehnder zählt zu den weltweit führenden Beratungsunternehmen für Executive Search und Leadership Advisory und ist Marktführer in Deutschland. Klienten von Egon Zehnder sind Familienunternehmen, Konzerne, Private-Equity-Unternehmen, Start-ups sowie Institutionen im öffentlichen Sektor.

In der Family Business Advisory Group finden Unternehmerfamilien, Eigentümer und Manager bei der generationsübergreifenden Bewältigung der Herausforderungen von Führung, Nachfolge und Governance Unterstützung. Dazu gehören u. a. der Aufbau und die Evaluierung von professionellen Governance-Strukturen, die Begleitung des Generationenübergangs und die familieninterne Führungskräfteentwicklung ebenso wie die Besetzung von Beiräten und Geschäftsführerpositionen mit familieninternen und -externen Kandidaten. Den Klienten steht die Erfahrung von 600 Beraterinnen und Beratern weltweit, davon über 70 in Deutschland, zur Verfügung.



Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [herausgeber@wifu-stiftung.de](mailto:herausgeber@wifu-stiftung.de)  
Telefon: +49 2302 926 519

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

© 2024 · WIFU-Stiftung