

Claudia Rankers (Landesfrauenrat Rheinland-Pfalz)  
Prof. Dr. Nadine Kammerlander (WHU – Otto Beisheim School  
of Management) (Hg.)

# **UNTERNEHMENSNACHFOLGE**

Frauen schaffen Zukunft



**Frankfurter  
Allgemeine  
Buch**

**„Es kommt nicht darauf an, die Zukunft  
vorauszusagen, sondern darauf, auf die  
Zukunft vorbereitet zu sein.“**

Perikles



**Frankfurter  
Allgemeine  
Buch**

© Fazit Communication GmbH  
Frankfurter Allgemeine Buch  
Pariser Straße 1  
60486 Frankfurt am Main

Umschlag & Satz: Nina Hegemann  
Druck: CPI books GmbH, Leck  
Printed in Germany

1. Auflage  
Frankfurt am Main 2023  
ISBN 978-3-96251-172-2

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen Buchproduktion verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den Lieferanten Klimazertifikate zur Kompensation des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Die Herausgeberinnen</b>	<b>6</b>
<b>Sarna Röser</b> VORWORT	<b>9</b>
<b>Vanessa Weber</b> VORWORT	<b>14</b>
<b>Nachfolge im Familienunternehmen – Herausforderung und Chance</b> EINFÜHRUNG	<b>16</b>
<b>Brigitte Biffar</b> INS GELINGEN VERTRAUEN	<b>20</b>
<b>Anneke Hines</b> NACHFOLGE DURCH EXIT – NUANCEN ZWISCHEN 0 PROZENT UND 100 PROZENT	<b>27</b>
<b>Dr. Anke Klas</b> DIE ZUKUNFT GEHÖRT DEN ZAHNÄRZT:INNEN	<b>34</b>
<b>Dr. Alexandra Kohlmann</b> ICH BIN MEHR ALS MEIN UNTERNEHMEN	<b>41</b>
<b>Claudia Rankers</b> DOS & DON'TS BEI DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE	<b>48</b>
<b>Kerstin Altgassen</b> ZWISCHEN BEWÄHRTEM UND NEUAUSRICHTUNG – FINDE DEINE EIGENEN STÄRKEN	<b>57</b>
<b>Astrid Schulte</b> TRANSFORMATION IST MENSCHEN BEWEGEN	<b>64</b>
<b>Catharina Prym</b> DREI THESEN ZUM GESELLSCHAFTLICHEN KONTEXT DER NACHFOLGE	<b>71</b>
<b>Christina Diem-Puello</b> VON DER FAHRRADMANUFAKTUR ZUR DIGITALEN NUMMER EINS: MEIN HUNDERTJÄHRIGES START-UP	<b>76</b>
<b>Susanne Klier</b> PLÖTZLICH NACHFOLGERIN	<b>84</b>
<b>Katharina Wahby</b> WÜRDE ICH ES WIEDER TUN?	<b>93</b>

<b>Dr. Antje Eckel</b>	<b>100</b>
ALLES AUF ZUKUNFT – FÜNF GEDANKEN ZUM UNTERNEHMENSERFOLG FÜR DIE NÄCHSTE GENERATION	
<b>Dominique C. Pontani</b>	<b>109</b>
UNTERNEHMENSNACHFOLGE ZUR RECHTEN ZEIT GESTALTEN	
<b>Dr. Caroline von Kretschmann</b>	<b>118</b>
DIE KUNST DES ÜBERGANGS ODER WIE MAN IM SPANNUNGSFELD VON GEFÜHL UND GESCHÄFT GEMEINSAM WACHSEN KANN	
<b>Sophia Adler</b>	<b>125</b>
MACH DEINE HERAUSFORDERUNGEN ZU DEINEN STÄRKEN	
<b>Dr. Monika Susanne Börner</b>	<b>133</b>
ENTSCHEIDEND IST NICHT DIE ENTSCHEIDUNG ALLEIN	
<b>Doreen Fritz und Barbara Eichelmann-Klebl</b>	<b>140</b>
GENERATIONENWECHSEL IM VEREIN – NACHFOLGE MAL ANDERS	
<b>Anna Meusert</b>	<b>149</b>
MEIN KALTSTART INS UNTERNEHMERTUM – MEINE LEARNINGS AUS DER NACHFOLGE	
<b>Laura Ludwig</b>	<b>156</b>
NACHFOLGE ALS FACHFREMDE ... IST DAS ÜBERHAUPT MÖGLICH?	
<b>Lena Schaumann</b>	<b>163</b>
DIE ZWEI PHASEN MEINER NACHFOLGE	
<b>Dr. h.c. Brunhilde Schram und Ursula Oberhollenzer</b>	<b>171</b>
NACHFOLGE IN EINEM NETZWERK, EINE SPEZIELLE HERAUSFORDERUNG	
<b>Julia Kasper</b>	<b>178</b>
RAUM GEBEN & NEHMEN: WIE VERTRAUEN UND FLEXIBILITÄT ZU GUTEN NACHFOLGEENTSCHEIDUNGEN FÜHREN KÖNNEN	
<b>Donata Kollmar</b>	<b>186</b>
MEIN WEG ZUR NACHFOLGERIN DER 7. GENERATION IN DIE FIRMA BELLMER	
<b>Nina Horbach und Martha Wettschereck</b>	<b>193</b>
AUS DER PRAXIS	
<b>Isabel Grupp</b>	<b>201</b>
JEDES UNTERNEHMEN HAT SEINE EIGENE DNA – KENNST DU DICH SELBST GUT GENUG?	
<b>Francine Destickere</b>	<b>209</b>
VON DER AUSZUBILDENDEN ZUR GESCHÄFTSFÜHRENDEN GESELLSCHAFTERIN	

<b>Lina Elsner</b>	<b>216</b>
WIE KANN DIE NACHFOLGE IM FAMILIENUNTERNEHMEN UNTER GESCHWISTERN FUNKTIONIEREN?	
<b>Dr. Kirsten Schubert</b>	<b>223</b>
WENN DER PLÖTZLICHE TOD ZUR VERÄNDERUNG ZWINGT – 28 TAGE FÜR EIN GANZES LEBENSWERK!	
<b>Jeannette Peters</b>	<b>231</b>
NACHFOLGE IST WIE GRÜNDEN, NUR KRASSER!	
<b>Julia Terdenge</b>	<b>239</b>
SCHAFFE ICH DAS? – DAUERBAUSTELLE NACHFOLGE IM HANDWERK	
<b>Susanne Dahncke</b>	<b>246</b>
DER NACHFOLGEPROZESS ALS ACHTERBAHNFAHRT	
<b>Mirja Gerlach</b>	<b>254</b>
UNTERNEHMENSNACHFOLGE IN DER UNTERNEHMERFAMILIE – KEIN SELBSTLÄUFER	
<b>Martina Reischmann</b>	<b>261</b>
KÖNNEN WIR ALLES HABEN? EIN DENKANSTOSS ZUM BALANCEAKT	
<b>Saskia Stella Gleitsmann</b>	<b>269</b>
VIER GENERATIONEN GLEITSMANN KG – FAMILIENUNTERNEHMEN: DAS RAD DES LEBENS	
<b>Charlotte Otte</b>	<b>276</b>
DER APFEL FÄLLT NICHT WEIT VOM STAMM	
<b>Heike Eberle</b>	<b>283</b>
DIE FÜNF PHASEN MEINER UNTERNEHMENSNACHFOLGE	
<b>Nicole Jasmin Kassel</b>	<b>292</b>
DIE 3 PHASEN DER NACHFOLGE – VON DER EUPHORIE BIS ZUR VOLLSTÄNDIGEN EMANZIPATION	
<b>Larissa Zeichhardt</b>	<b>301</b>
SCHWESTERNWIRTSCHAFT	
<b>Julia Schittler</b>	<b>308</b>
VON WEGEN EINHEIRATEN – SELBST IST DIE FRAU	
<b>Hannah Weitz</b>	<b>313</b>
ENTSCHEIDUNGSFRAGE NACHFOLGE: JA? NEIN? VIELLEICHT!	
<b>Unterstützer:innen</b>	<b>319</b>
<b>Kontakt für Fragen und Anregungen</b>	<b>320</b>

# DIE HERAUSGEBERINNEN

## **Claudia Rankers**

Claudia Rankers, Ehrenvorsitzende vom Landesfrauenrat Rheinland-Pfalz und Geschäftsführerin vom Rankers Family Office.

Seit 1994 engagiert sich die Diplom-Bankbetriebswirtin ehrenamtlich im Bereich „Frauen und Beruf“. 2014 wird sie Vorstandsvorsitzende des Landesfrauenrats Rheinland-Pfalz. Ihr Erfolgsrezept: interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft. Best Practices und aktives Netzwerken sind weitere Erfolgsfaktoren und liefern konkrete Ergebnisse. 2016 wird sie in die Gründungsallianz und 2022 in das Startup Board des Wirtschaftsministeriums Rheinland-Pfalz berufen. 2022 wurde sie zudem Netzwerkpartnerin der Transformationsagentur Rheinland-Pfalz. Als Ehrenvorsitzende vom Landesfrauenrat Rheinland-Pfalz kümmert sie sich um die Themen Finanzen, Wirtschaft, Nachhaltigkeit und Impact. So hat Claudia Rankers u.a. ein Unternehmerinnennetzwerk und einen Think Tank gegründet. Sie ist Initiatorin des bundesweiten Preises „Erfolgreiche Frauen im Mittelstand“ der 2023 zum dritten Mal in Kooperation mit der WHU Otto Beisheim School of Management durchgeführt wird ([www.frauen-im-mittelstand.de](http://www.frauen-im-mittelstand.de)). Mit den Büchern „Nachhaltigkeit – Frauen schaffen Zukunft“ in 2021 und „Gründen – Frauen schaffen Zukunft“ in 2022 hat sie über 80 engagierte Wissenschaftlerinnen und Unternehmerinnen sichtbar gemacht. Im September 2023 erscheint das dritte Buch mit dem Thema „Unternehmensnachfolge – Frauen schaffen Zukunft“ – wieder über 40 Best Practices. 2021 wurde Claudia Rankers für 27 Jahre Ehrenamt mit dem Landesverdienstorden Rheinland-Pfalz ausgezeichnet.

Seit 2003 ist Claudia Rankers Inhaberin vom Rankers Family Office, einem Multi Family und Unternehmer Office, das sich um alle finanziellen betrieblichen und privaten Belange seiner Mandant\*innen kümmert. Sie und Kooperationspartner\*innen schätzen Claudia Rankers als pragma-

tische Visionärin mit Einsatz, Kreativität und Qualität. Unternehmertum ist ihre Leidenschaft! Claudia Rankers ist Expertin für Vermögensstrukturierung, Kapitalanlagen, Immobilienkäufe und Finanzierungen, Unternehmensgründungen, Kapitalbeschaffung, Wachstumsstrategien sowie Unternehmensverkauf. Darüber hinaus ist sie EFA European Financial Advisor, Certified Financial Planner (CFP), Certified Generation Advisor (CGA) und Certified Foundation and Estate Planner (CFEP). Zuvor war sie Direktorin und Führungskraft bei der Schweizer Bank UBS und der Deutschen Bank.

Claudia Rankers ist Herausgeberin, Autorin, Beirätin, Mitglied verschiedener Jurys und regelmäßig als Referentin und Podiumsteilnehmerin sowie für Podcasts gefragt. Claudia Rankers ist Mitglied im Expert:innenbeirat vom CSR-Dialogforum und Global Advisory Council der G100 als Advisory Member for Sustainable Development Goals (SDG).

### **Prof. Dr. Nadine Kammerlander**

Professor Dr. Nadine Kammerlander ist seit 2015 Professorin an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Dort verantwortet sie zudem als Prorektorin die Bereiche Nachhaltigkeit und Diversität. Zuvor war sie als Assistenzprofessorin an der Universität St. Gallen tätig. Nadine Kammerlander ist diplomierte Physikerin (TU München) und promovierte Betriebswirtschaftswissenschaftlerin (Otto-Friedrich Universität Bamberg). Mehrere Jahre arbeitete sie bei McKinsey & Company und beriet internationale Unternehmen der Automobil- und Halbleiter-Branche in Produktentwicklungsprojekten, vor allem in den USA und Mexiko.

In Lehre und Forschung beschäftigt sie sich mit den Themen Transformation, Mitarbeiter und Governance in Familienunternehmen und Family Offices. Ihre wissenschaftlichen Beiträge sind in internationalen Fachzeitschriften veröffentlicht und mit renommierten Forschungspreisen ausgezeichnet worden. Sie ist Mit-Herausgeberin der

internationalen Fachzeitschriften „Family Business Review“ und „Journal of Management“ und Mitglied mehrerer Gutachtergremien. Zudem arbeitet sie in unterschiedlichsten Projekten mit Familienunternehmen und internationalen Forscherinnen und Forschern zusammen.

Professor Kammerlander ist zudem selbst Gründerin – gemeinsam mit ihrem Mann hat sie im Jahr 2023 die Zebracorn GmbH gegründet. Sie ist zudem Mitglied des Innovation Advisory Committee des DESY in Hamburg und hat den Vorsitz im rheinland-pfälzischen Zukunftsrat für Nachhaltige Entwicklung inne.



**Claudia Rankers**  
Ehrevorsitzende vom  
Landesfrauenrat Rheinland-Pfalz und  
Geschäftsführerin vom Rankers  
Family Office



**Prof. Dr. Nadine Kammerlander**  
Co-Direktorin des Instituts  
für Familienunternehmen und Mittelstand  
an der WHU – Otto Beisheim  
School of Management



# VORWORT



**SARNA RÖSER**  
*Bundvorsitzende von*  
**DIE JUNGEN**  
**UNTERNEHMER**

© Anne Großmann

Unternehmertum ist eine Leidenschaft. Es erfordert Mut und Risikobereitschaft, Disziplin, Zielstrebigkeit, Selbstreflexion und vor allem eins: Optimismus. Pessimistisch auf diese Welt zu schauen, passt für uns Unternehmer und Unternehmerinnen nicht. Wir wollen anpacken und uns einbringen. Wir wollen all den negativen Nachrichten entgegenstehen und Deutschland eine echte Perspektive als Wirtschaftsstandort der Zukunft geben.

Um die Nachfolge eines Unternehmens anzutreten, müssen wir positiv in die Zukunft blicken können. Ob Industrieunternehmen, Marketingagentur oder kleiner Metallbetrieb: Bis Ende 2026 streben rund 560.000 mittelständische Unternehmer und Unternehmerinnen eine Nachfolge an.<sup>1</sup> Um diesen Nachfolgerinnen und Nachfolgern jedoch eine positive Zukunft zu ermöglichen, müssen wir – die Gesellschaft und die Politik – jetzt etwas tun, denn sie kommt nicht von allein.

Wer sich für die Zukunft einsetzt, bekommt in der Gegenwart häufig wenig Applaus, denn die Früchte der Arbeit sind noch nicht sichtbar. So ist es sowohl in Unternehmen als auch in der Politik: Um langfristig und über Generationen erfolgreich zu bestehen, müssen Entscheidungen getroffen werden, deren Erfolg sich häufig erst in der Zukunft zeigt. Unternehmen investieren deshalb zum Beispiel in Klimaschutzmaßnahmen, in Konzepte, um ihre Mitarbeitenden zu fördern und zu halten und in innovative Technologien. Politiker und Parteien hingegen müssen demokratisch ihre Wählerschaft halten und ausbauen und auf zukunftsfähige Weichenstellungen setzen. Unternehmen und Parteien/Parteikoalitionen sind, wenn es um ihren langfristigen Erfolg geht, also eigentlich gar nicht so unterschiedlich: Um Erfolg zu haben, müssen beide fähig sein, sich selbst zu reflektieren, richtige und falsche Entscheidungen zu erkennen und Lösungen zu erarbeiten. Unser dringender Appell als Unternehmer an die Politik ist, nicht in Legislaturperioden, sondern in Generationen zu denken – so wie wir Familienunternehmer.

Umso wichtiger ist es deshalb, als Unternehmerin Mut zu machen, den Finger immer wieder in die Wunde zu legen und aufzuzeigen, wie es besser gemacht werden kann. Deutschland braucht eine langfristige Perspektive. Denn die Hausaufgaben, die wir heute nicht machen, fallen den kommenden Generationen gleich doppelt auf die Füße. Dafür müssen wir endlich aus der Defensive gehen und mit Energie, Kreativität und einem starken Willen voranschreiten.

Denn Deutschland hat eigentlich beste Voraussetzungen. Wir haben ein Weltklasse-Institutionensystem mit unabhängigen Gerichten und Rechtssicherheit, eine hohe innere Sicherheit und eine gute Infrastruktur. Mit dem deutschen Mittelstand haben wir eine starke wirtschaftliche Basis und ein krisenresilientes wirtschaftliches Rückgrat. Aber alles hat natürlich seine Grenzen. Ohne die richtige Strategie frisst Deutschland seine starke Substanz nach und nach auf.

Denn erfolgreich wirtschaften wird immer schwerer. Als Standort wird Deutschland zunehmend zu teuer, zu überreguliert und zu verkrustet. Wir schlittern von einer Krise in die nächste – und das meiste ist hausge-

macht. Zu viel Staat, zu viel Bürokratie, zu viele Fehlentscheidungen und jede Menge ideologiegetriebene Debatten. Alles zusammengenommen ein ziemlicher Giftcocktail für unsere Volkswirtschaft. Und für alle, die in diesem Land etwas für Wohlstand und Wirtschaftskraft bewegen wollen.

Das darf so nicht weitergehen!

Mit Blick auf unsere Standortattraktivität haben wir international bereits einiges einbüßen müssen. Um wirtschaftlich nicht völlig abzurutschen, müssen wir deshalb einen neuen Kurs einschlagen.

Wir brauchen mehr Risikobereitschaft. Unternehmerisches Denken und Handeln muss gefördert werden. Statt nur zu verwalten, muss Deutschland endlich wieder anfangen zu gestalten. Was wir brauchen, ist mehr Eigenverantwortung und Wachstum statt Sozialromantik und Umverteilung. Wir brauchen den Detox bei den Staatsausgaben, denn wir haben definitiv kein Einnahmeproblem. Wir brauchen mehr Tempo bei der Digitalisierung, einen modernen Staat und eine moderne Verwaltung – warum kann man im Ausland Unternehmen mit einem Mausklick gründen, aber muss bei uns im Schnitt neun Amtsgänge erledigen? Und wir müssen Arbeit wieder attraktiv machen – anstatt immer höhere Abzüge vom Bruttogehalt in Kauf zu nehmen.

Diesem letzten wichtigen Punkt möchte ich besondere Aufmerksamkeit schenken. Gute Mitarbeitende zu finden, gehört zu den Hauptsorgen von Familienunternehmen in Deutschland. Wir spüren den Mangel an Fachkräften jetzt schon überall: Produktionen können nicht unter Vollast laufen, Aufträge müssen abgelehnt oder verschoben werden, und Mitarbeitende sind überlastet, weil Kollegen fehlen. Und der Fachkräftemangel spitzt sich weiter zu. Unsere Gesellschaft wird immer älter, mehr Leute gehen in Rente. Deswegen werden in den nächsten 15 Jahren fast fünf Millionen Arbeitskräfte fehlen. Das wird ein riesiges Problem für unseren Wirtschaftsstandort! Deswegen müssen wir alle etwas tun, die Probleme beim Namen nennen und anpacken.

Wir Familienunternehmer und Familienunternehmerinnen gehen voran. Wir schätzen und stärken unsere Mitarbeiter, sprechen mit ihnen direkt, bieten gute Löhne und moderne Arbeitsmodelle und achten auf eine gesunde Work-Life-Balance.

Die Politik hat aber auch einiges zu tun, zum Beispiel muss sie die Bildung in Naturwissenschaften und Technik stärken, Ältere länger auf dem Arbeitsmarkt halten, statt mit 63 in die Rente zu schicken, die Kinderbetreuung sicherstellen, mehr Arbeitskräfte aus dem Ausland anwerben und auf unserem Arbeitsmarkt alle Hebel in Bewegung setzen, dass jeder Arbeitssuchende Arbeit findet.

Hier spielt auch ganz entscheidend das Thema dieses Buchs mit hinein: Frauen schaffen Zukunft. Der Faktencheck verdeutlicht zwar, dass 74,5 Prozent der Frauen in Deutschland arbeiten, davon arbeitet allerdings jede Zweite in Teilzeit.<sup>2</sup> Der Weg geht also in die richtige Richtung, wir sind jedoch noch lange nicht am Ziel. Um den Fachkräftemangel ein Stück weit zu lösen, insbesondere im Tech-Bereich, müssten wir also hier etwas verändern. Der internationale Vergleich zeigt: In einigen Ländern läuft es besser. Vorbilder sind zum Beispiel die Schweiz oder auch Finnland, Norwegen und Schweden. Die Rückkehr von Frauen in die Vollzeitbeschäftigung nach der Schwangerschaft ist hier üblicher. Die Betreuungsinfrastruktur ist besser ausgebaut und häufig gibt es flexiblere Arbeitszeitmodelle. Doch auch das gesellschaftliche Verständnis von Männern und Frauen ist offener.

Meine persönliche Erfahrung zeigt mir, genderspezifische Debatten, Zahlen und Quoten bringen uns letztlich nicht weiter. Der Staat muss für alle – Männer und Frauen – gute Rahmenbedingungen, die passende Infrastruktur und Netzwerke schaffen. Dass sich Karriere und Familie nicht ausschließen, muss für beide Geschlechter möglich sein. Dafür brauchen wir eine angepasste Arbeits- und Führungskultur, mehr Sichtbarkeit und Vorbilder. In vielen Unternehmen, in der Start-up Szene, aber auch in den Medien hat bereits ein Bewusstseinswandel eingesetzt, der gut und wichtig für die Zukunft unseres Wirtschaftsstandorts ist.

Besonders in jüngeren Unternehmen stelle ich immer wieder fest, dass immer häufiger Frauen an der Spitze stehen. Das ist eine positive Entwicklung. Lasst uns also positiv die Herausforderungen anpacken, immer wieder den Finger in die Wunde legen und eine generationengerechte, starke Zukunft schaffen.

Ihre Sarna Röser

<sup>1</sup> <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2023/Fokus-Nr.-424-Maerz-2023-Nachfolge.pdf>

<sup>2</sup> Bundesagentur für Arbeit: „Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2021.“, Blickpunkt Arbeitsmarkt, Juni 2022, Seite 9f.

# VORWORT



**VANESSA WEBER**

*CEO, Werkzeug-Weber  
GmbH & Co. KG*

© Katrin Limes

Als Now-Gen in einem Familienunternehmen in der vierten Generation liegt mir das Thema Nachfolge besonders am Herzen. Denn aus eigener Erfahrung weiß ich, wie entscheidend eine gelungene Übergabe an die nächste Generation für die Zukunft eines Unternehmens ist. Ich bin mit 18 Jahren ins kalte Wasser gesprungen und kann heute mit Stolz sagen, dass es eine Erfolgsgeschichte ist.

Mir hat nie das theoretische Wissen geholfen, sondern immer der Austausch mit Gleichgesinnten und so entstand die Idee zu diesem Buch. In diesem Buch werden wir uns gemeinsam mit unseren Autorinnen mit den Herausforderungen und Chancen der Nachfolge beschäftigen. Dabei geht es um Fragen wie die Entscheidungsfindung für die Nachfolge, die Vorbereitung auf die Übernahme und den Umgang mit Konflikten in der Familie. Darüber hinaus beleuchten wir die Erfahrungen und Best Practices erfolgreicher Nachfolgerinnen, um dir wertvolle Anregungen und Orientierung zu geben.

Unser Ziel ist es, dich für das Thema Nachfolge zu sensibilisieren und vor allem zu motivieren. Denn nur wenn die nächste Generation die Verantwortung für Familienunternehmen übernimmt, werden diese langfristig erfolgreich sein und ihre wichtige Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft weiterhin erfüllen.

Ich bin sicher, die spannenden Beiträge werden dich motivieren. Lass dich von unseren Erfahrungen und Erkenntnissen inspirieren und nimm wertvolle Impulse für deine eigene Nachfolgeplanung mit.

Ich wünsche dir viel Freude und Inspiration bei der Lektüre unseres Buches.

Herzliche Grüße  
Vanessa Weber

# EINFÜHRUNG

## Nachfolge im Familienunternehmen – Herausforderung und Chance

In Deutschland gibt es mehrere hunderttausend aktive Unternehmen mit Mitarbeitenden, etwa 90 Prozent werden von Familieneigentümern geführt. Wenn man davon ausgeht, dass diese ihr Unternehmen jeweils für eine Generation, also 20 bis 30 Jahre, führen, dann ergibt sich eine fünfstellige Anzahl von Unternehmen, die jedes Jahr übergeben werden will. Das Institut für Mittelstandsforschung ifM berichtet beispielsweise von 190.000 Unternehmen, die im Zeitraum von 2022 bis 2026 zur Nachfolge anstehen. Ganz schön viele für ein Phänomen, das normalerweise eher im Verborgenen liegt. Oft – dem DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2022 zufolge sogar in 46 Prozent der Fälle – berichten die Übergebenden dabei, dass es gar nicht so einfach sei, junge Menschen für die Nachfolge zu begeistern. Dies verwundert etwas, da der Fokus oft immer noch auf Nachfolgern liegt, während der Pool der Nachfolgerinnen nicht ganz ausgeschöpft scheint. Studien der Allbright Stiftung sowie des Medienportals „Die Deutsche Wirtschaft“ zufolge liegt der Anteil von Frauen in Führungspositionen von Familienunternehmen immer noch bei unter 10 Prozent – doch leichte Besserung scheint in Sicht zu sein!

Fragt man Wissenschaftlerinnen, so werden diese bestätigen, dass Nachfolge eines der meistuntersuchten, da erfolgskritischsten, Familienunternehmens-Themen ist. Und jeder Unternehmer und jede Journalistin kennt eine Vielzahl an Anekdoten, bei denen die Nachfolge eben nicht erfolgreich gelaufen ist, sondern zum Scheitern verurteilt war.

Was aber macht die Nachfolge in Familienunternehmen so besonders und so herausfordernd? Zum einen ist das dem Überlappen mehrerer Systeme geschuldet. Das berühmte Drei-Kreise-Modell von John Davis beschreibt, dass in Familienunternehmen die drei Systeme Familie, Eigentum und Führung überlappen. Manche Individuen gehören allen drei Systemen an, wie die geschäftsführende Familiengesellschafterin. Manche gehören aber auch nur einem oder zweien der Systeme an, wie beispielsweise der Fremdmanager, oder aber die Next-Gen, die vielleicht noch gar keine Unternehmensanteile besitzt. Durch diese unter-



schiedlichen Positionen und ihre Dynamik über die Zeit können Konflikte entstehen. So fragen sich die Mitglieder des Systems „Familie“ oft schon in jungen Jahren: Was wird später von uns erwartet? Was können und dürfen wir? Wie wird mit den unterschiedlichen Bedürfnissen und Kompetenzen der Geschwister umgegangen? Aber auch im System „Management“ wirft die Nachfolge Fragen auf, und viele familienexterne Unternehmensmitglieder warten ungeduldig darauf, ob und wie die Nachfolge geklärt wird.

Als wäre das noch nicht genug, gibt es weitere Aspekte, die eine Nachfolge erschweren. Da sind zum einen die oft langen Zeiträume. Es ist wahrscheinlich, dass die letzte Unternehmensnachfolge bereits so lange zurückliegt, dass sich kaum noch jemand in Unternehmen und Familie daran erinnert. Und selbst wenn – die „Best Practices“ sind gegebenenfalls schon in die Jahre gekommen. Dass dann noch Führung und Eigentum oft gleichzeitig übergeben werden sollen, macht die Komplexität nicht geringer. Oft führt das zu einem Mangel an Planung. Gemäß einer Studie aus der Schweiz im Jahr 2013 nahmen sich weniger als die Hälfte der Familienunternehmer vor der Nachfolge ausreichend Zeit, um Kommunikations- und Trainingspläne zu erstellen.

Und dann sind da noch die emotionalen Faktoren. Man spricht vom „Prinz Charles“-Syndrom, wenn die Next-Gen schon in den Startlöchern steht, aber nicht zum Zug kommt, weil die Senioren auch 70-, 80, oder gar 90-jährig noch nicht an den Ruhestand denken. Von Seiten der Übernehmer kommen häufig die Fragen auf: Kann ich das eigentlich? Oder sind die Fußstapfen der Eltern zu groß? Und: Will ich das eigentlich? Oder liegt meine berufliche Passion doch ganz woanders?

Und ist man erstmal im Unternehmen, so kommt eine ganze Reihe weiterer Fragen für die „Neuen“ auf: Wie viel kann, soll und muss geändert werden? Was wird beendet? Aber was muss eventuell auch bleiben? Wie können Tradition und Innovation kombiniert werden? Wie viel soll man sich eigentlich noch von der Seniorgeneration sagen lassen – wann überwiegt der positive Effekt des Mentoring und wann der negative des Bremsens? Und wie kann man beispielsweise in einem Unternehmen,

das von patriarchalischem Führungsstil geprägt ist, Agilität und New Work einbringen?

Doch trotz dieser vielfältigen Herausforderungen zeigt sich immer wieder: Nachfolge lohnt sich! Als Nachfolgerin ist man „Entrepreneur“ im eigenen Unternehmen. Die Möglichkeiten zur Verwirklichung – oder neudeutsch zum Impact – sind vielfältig: Innovation durch Digitalisierung und Nachhaltigkeit sind nur einige Aspekte. Anders als beim Start-up kann man dabei auf bestehende Ressourcen, Infrastruktur, Kunden und ein funktionierendes Geschäftsmodell bauen. Statistiken zeigen, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Übernahme eines bestehenden Unternehmens natürlich viel höher ist als die bei der Unternehmensgründung.

Aus diesem Grund ist Unternehmensnachfolge nicht nur für die Kinder der Seniorgeneration spannend – sondern auch für Familienexterne, die das Unternehmen als neue Eigentümer:innen übernehmen wollen. Dieses Modell – auch „Entrepreneurship through Acquisition“ genannt – erfreut sich derzeit weltweit immer größerer Beliebtheit. Finanziert durch Darlehen oder sogenannte Search Funds steigen die jungen Unternehmer in Unternehmen ein, optimieren und wandeln das Geschäftsmodell – und erwerben im Erfolgsfall immer mehr Unternehmensanteile. So kann (fast) jede zur Familienunternehmerin werden.

Denn Nachfolge ist vielfältig: Manche Kinder steigen gleich nach der Ausbildung ins Unternehmen ein – andere erst nach einer langjährigen erfolgreichen Karriere außerhalb. Wieder andere entscheiden sich bewusst für eine Rolle als aktive Eigentümerin und beeinflussen dadurch die Geschicke ihres Unternehmens. In einigen Fällen rutscht die Nachfolgerin quasi ungeplant ins Unternehmen hinein und wird dort glücklich. In anderen Fällen jedoch scheitert die sorgsam geplante und ersehnte Nachfolge. Manche übernehmen allein, manche im Team, manche von den Großeltern und manche von anderen Familien.

Ziel dieses Buches ist es, die Nachfolge in möglichst all ihren Facetten abzubilden. Mit ihren Licht- und Schattenseiten. Durch die authentischen Berichte möchten wir die Abgebenden motivieren, die Nachfolge aktiv zu gestalten, einige Fehler zu vermeiden und Chancen zu nutzen. Wir wollen Lösungsmöglichkeiten aufzeigen und vor allem jungen Frauen Mut machen, ihren eigenen Weg im Unternehmen zu finden.

Lesen Sie über Probezeit und Probesterben, darüber, wie man aus seiner Kritikerin die beste Freundin macht und über Hürden, Leistungsdruck und Streben nach Perfektion, sowie darüber, wie die Nachfolge den Zusammenhalt in der Familie stärken kann. Auch der Platzhalter für die Nachfolge, Stolz und Freude, wie sich der Sprung ins kalte Wasser anfühlt, Transformationsprozesse, schlaflose Nächte und Mitarbeitende als Ass im Ärmel kommen nicht zu kurz.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen!

Claudia Rankers & Prof. Dr. Nadine Kammerlander