

---

## 2.1 Die große Freiheit

Warum sind Töchter nicht die erste Wahl? So oder ähnlich lauteten häufig die Überschriften der Artikel, die sich mit dem Thema weibliche Nachfolge in den letzten Jahren beschäftigten. Sie alle machten den Versuch, eine Ungleichheit zu erklären, die es in politischer, logischer, wirtschaftlicher und familiärer Hinsicht eigentlich nicht geben sollte. Die sich aber dank eingetragener Geschlechterrollenbilder und Stereotype hartnäckig hält – auch heute noch. Gleichzeitig zeigen sich die Töchter, die es geschafft haben, selbstbewusst, zielstrebig, unkonventionell und erfolgreich – so gar nicht zweite Wahl eben. Unsere Studie macht eines ganz deutlich: Es ist zu kurz gesprungen, beschränkt man die Töchter auf das Image „Notlösung“.

Im Windschatten zu fahren, spart wertvolle Kraft, die einem auf der Zielgeraden zum Sieg verhelfen kann. Es ist das Geschenk der Freiheit, das Töchter durch ihre Position in der zweiten Reihe erhalten. Im Gegensatz zu Söhnen, die oft schon von klein auf mit der unausgesprochenen oder offen geäußerten Zuschreibung „Papap Nachfolger“ aufwachsen, lässt man Töchter zunächst damit in Ruhe. Manchmal sind sie unsichtbar, weil es einen anderen Wunschkandidaten gibt, manchmal beobachten Eltern erst einmal vorsichtig die Entwicklung der Töchter, schätzen Potenziale und Interessen ab. Angesichts männlich geprägter Traditionen sind die Spuren im Nachfolgepfad fast nie so tief eingetreten wie bei Söhnen – und damit ist auch der Druck geringer.

Freier in ihren Entscheidungen, können Töchter sich ausprobieren und machen gerade dadurch vieles ganz automatisch im Sinne der Nachfolge richtig. Sie suchen nach eigenen Stärken und Interessen, sie wählen Studienfächer nach diesen aus, sie arbeiten in fremden Unternehmen und bauen sich eigene Karrieren auf, sie gründen eine Familie, sie gehen

ins Ausland, sie lösen sich vom Elternhaus und sie entwickeln ihre eigene Persönlichkeit. Steigen sie dann viel später ins Unternehmen ein, haben sie die Entscheidung gut durchdacht und oft unabhängig getroffen.

---

## 2.2 Die süße Qual der Wahl

Sich außerhalb des eigenen Unternehmens zu bewähren, ist eine der häufigsten Empfehlungen an Unternehmerkinder. Schauen sich potenzielle Nachfolger woanders um, kommt dennoch automatisch die Entscheidung für oder gegen die Nachfolge auf sie zu. So ist die Karriere in Fremdunternehmen nicht nur ein Erfolgsfaktor für die Übernahme der Verantwortung im elterlichen Betrieb, sondern macht so manche Unternehmereltern auch nervös. Denn hat sich der Nachwuchs erst einmal sein eigenes Leben aufgebaut und attraktive berufliche Alternativen zum Familienunternehmen geschaffen, besteht die Gefahr, dass er/sie die Übernahme ablehnt. Aber genau hier liegen auch Chancen.

Ein wichtiger Best-Practice-Tipp, den unsere Gesprächspartnerinnen anderen Nachfolgerinnen mit auf den Weg geben: Sie sollten sich ein vergleichbares Angebot für den nächsten Karriereschritt vom aktuellen Arbeitgeber geben lassen, um auf dieser Basis mit dem Vater über die Einstiegsbedingungen der Nachfolge zu verhandeln. Haben sie mehr als eine Option, sichern sich Töchter nicht nur eine gewisse Unabhängigkeit, sie gehen auch selbstbewusster an die neue Aufgabe heran und bringen ihre Potenziale optimal ins Spiel.

Auch wenn es das eigene Unternehmen ist, im Arbeitsvertrag sollte unbedingt eine beiderseitige Kündigungsklausel mit Probezeit festgelegt werden, damit sowohl dem Übergeber als auch der Nachfolgerin die Möglichkeit bleibt, den Übergabeprozess zu beenden, sollten die Bedingungen nicht passen. Genau wie im Nachfolgeprozess ist es auch hier die Freiheit, in allen Richtungen entscheiden zu können, die den positiven Verlauf unterstützt und alle Beteiligten motiviert, aktiv am Erfolg mitzuarbeiten.

---

## 2.3 Warum eigentlich nicht ...?

Aus welchen Gründen entscheiden sich Töchter, ihre eigens aufgebaute Karriere aufzugeben und im Familienunternehmen einen Neuanfang zu wagen? Eines der Hauptargumente ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. die Flexibilität, die einem das eigene Unternehmen ermöglicht. Auch die Möglichkeit, an der Spitze zu stehen, ohne Gefahr zu laufen, an unüberwindbaren Hürden wie einer „gläsernen Decke“ zu scheitern, ist ein wichtiger Grund für den Wechsel.

Unternehmerinnen, die vorher für ihren Job sehr mobil sein mussten, schätzen es, in die Heimat zurückkehren zu können. Ebenso spielt die Verantwortung gegenüber dem Lebenswerk der Eltern und den Mitarbeitern eine sehr große Rolle. Eine Unternehmerin nennt als ihre wichtigsten Beweggründe dafür, das väterliche Unternehmen weiterzuführen, zwei Dinge: „Es war natürlich ohne jeden Zweifel eine riesige persönliche Heraus-

forderung. Und es ging um Verantwortung für die Mitarbeiter. Immerhin boten wir einige hundert Arbeitsplätze. Unser Betrieb war damals schon der größte Arbeitgeber im Ort.“ Viele der Töchter sind zum Zeitpunkt der Entscheidung an einem Punkt in ihrer „ersten Karriere“ angekommen, an dem ihnen eine neue Herausforderung willkommen ist. Fast alle Frauen reizt die unternehmerische Freiheit – auch oder gerade wenn sie aus Top-Positionen zurückkehren in den heimischen Betrieb. So beschreibt es auch Christine Bruchmann (Fürst Gruppe), die ihre erfolgreiche Karriere in einem Konzern beendete, um in das familieneigene Unternehmen im fränkischen Nürnberg zu wechseln: „Ich habe abgewogen. Als Managerin war ich 20 Jahre lang niemandem über meine finanzielle Situation Rechenschaft schuldig. Ich war relativ abgesichert und hatte eine Kündigungsfrist. Ich wusste, was ich tue, und für welche Dinge ich zuständig war. Aber: Ober sticht Unter.“ So war es letztendlich die Unabhängigkeit, die die erfahrene Managerin von der Übernahme der Führung des Familienbetriebs überzeugte.

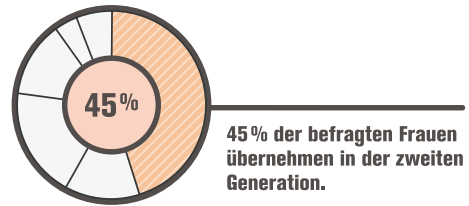
Wer die Entscheidung für das eigene Unternehmen trifft, sollte sich immer auch des Risikos bewusst sein. Als Unternehmerin hat man nicht nur die Verantwortung für die eigene wirtschaftliche Existenz, sondern auch für die von Mitarbeitern. Auch gegenüber einer Führungsposition im Angestelltenverhältnis gibt es deutliche Unterschiede. Das stellt eine Unternehmerin heraus, die auf die erste Zeit nach ihrem Wechsel ins Familienunternehmen zurückblickt: „Es war doch schwierig, plötzlich auf sich allein gestellt zu sein. Manchmal hatte ich das Gefühl, im freien Raum zu schweben. Ohne Netz und doppelten Boden. Ich wusste nicht, ob ich es überhaupt schaffe, wie es mit den Mitarbeitern laufen und ob ich den Betrieb finanziell auf gesunde Füße stellen würde.“

Zwei Dinge sind für die Entscheidung grundlegend: Zum einen sollten sich Töchter ihre eigenen Lebensziele bewusst machen. Wo stehe ich gerade? Was möchte ich noch erreichen? Welche Dinge sind mir wirklich wichtig? Woran habe ich immer wieder Spaß? Was mache ich bei meiner Arbeit am liebsten? Was passt zu mir? In zehn Jahren bin ich ...! Zum anderen sollten sie sicher gehen, dass sie ihre Wahl „nur für sich“ treffen. In der Nachfolge schwingen besonders viele, teils unbewusste Aspekte mit wie Loyalität, unerfüllte Wünsche nach Anerkennung und elterlichen Delegationen<sup>1</sup> mit (vgl. Stierlin 1980), (vgl. Boszormenyi-Nagy und Sparkt 2006). Darüber muss man sich als Sohn oder Tochter bewusst sein, um solche Motive nicht zu mächtig werden zu lassen. Dazu eine Unternehmerin: „Diese Phase ist sehr wichtig, um sich selbst ganz sicher zu werden. Man sollte sich überlegen, von was man eigentlich geprägt wurde, von welchen Überlegungen und welchen Klischees. Es geht im Grunde darum, so ein bisschen Tabula rasa zu machen. Hilfreich ist es, sich möglichst viele Lebensentwürfe anzuschauen: mit Kind, ohne Kind, Karriere, keine Karriere. Und wenn es das Unternehmen sein soll, dann sollte das „Ja“ dazu mit voller Leidenschaft ausgesprochen werden. In jeder Firma gibt es raue Zeiten. Um die durchzustehen, muss man schon gefestigt sein und sich klar zur Übernahme positioniert haben.“

---

<sup>1</sup> Als elterliche Delegationen werden Aufträge bezeichnet, die Eltern (oft unbewusst und unausgesprochen) ihren Kindern mitgeben. Auch in der Unternehmensnachfolge spielen diese Delegationen häufig eine Rolle

**Abb. 2.1** Prozentzahl der Frauen, die in der zweiten Generation übernehmen



## 2.4 Die Chancen stecken in der zweiten Generation

Insgesamt 45% der Unternehmerinnen, die an unserer Studie teilgenommen haben, führen das Familienunternehmen in der zweiten Generation. Ein Grund für diese auffällige Häufung könnte die Nachfolge im Tandem sein. So benennen die Befragten Wertschätzung und Empathie gegenüber dem Vater als zwei besondere Erfolgsfaktoren der weiblichen Nachfolge. Töchter setzen auf kooperative Führung und können ein Duo mit dem Vater in der Übergabephase als Ressource sehen. Davon ausgehend, dass es gerade Gründern, schwerer fällt Unternehmen loszulassen, sind Gründerväter und ihre Töchter bei der Übergabe also ein gutes Team. Der Übergeber bekommt Zeit, um Abschied zu nehmen, und die Nachfolgerin profitiert vom Wissen des Vaters (Abb. 2.1).

Ebenso scheint das Tandem ein Sprungbrett für Töchter in die Gleichberechtigung zu sein. Neuere Studien weisen darauf hin, dass der Trend in Familienunternehmen zur Tandemführung geht (vgl. u. a. Lehmann-Tolkmitt et al. 2013). Die aktuelle Nachfolgergeneration führt gemeinsam mit Familie und/oder Fremdmanagern. Töchter, die in diesem Arrangement auf Rivalität mit dem Vater verzichten können, haben Vorteile von der Teamführung auf Zeit.

Auch scheinen gerade jüngere Unternehmen, ohne die über Jahrzehnte entstandenen Muster und Traditionen, für Töchter gute Chancen bei der Übernahme zu bieten. Nachfolgerinnen müssen sich dann keiner langen Ahnenreihe männlicher Unternehmenschefs stellen, sondern orientieren sich am Vater. Da dessen Führungsstil sich häufig von dem der jungen Unternehmerin unterscheidet, prägt diese ihre eigenen Strukturen.

Kleine Unternehmen, weibliche Chefs? Ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der weiblichen Nachfolge konnte in unserer Studie nicht festgestellt werden. Ein Viertel der Unternehmerinnen führen Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitern.

## 2.5 Loud & Clear: Sprich es aus!

Sobald Töchter für sich entschieden haben, dass die Unternehmensübernahme eine Option für sie ist, sollten sie ihre Ziele und Ideen sortieren – und dann offen kommunizieren.

„Sprich es aus!“ Ob für die Nachfolge von Beginn an vorgesehen oder erst spät entdeckt, für die meisten Töchter beginnt mit dem ersten Gedanken an eine mögliche Übernahme eine spannende Reise. Sie stellen sich vor, auf einem Führungssessel Platz zu nehmen, der bisher männlich besetzt war. Sie fragen sich, wie sie eigene Bedürfnisse und

Lebenspläne mit der neuen Aufgabe arrangieren können. Steigen sie quer ein, müssen die Frauen zunächst einen Abgleich machen zwischen den Fähigkeiten, die sie mitbringen, und den Anforderungen, die die neue Rolle zusätzlich an eine Chefin stellt. Einer der ersten und wichtigsten Schritte für Nachfolgerinnen ist es, Spielregeln der Nachfolge in Familie und Unternehmen aufzustellen und diese mit den Beteiligten abzustimmen.

Es kann nicht oft genug betont werden: Frauen verstecken sich mitunter gerne hinter ihren Zweifeln und warten eher, bis sie gefragt werden. Das Gewollte unverblümt einzufordern, zumindest die Aufstellung als Kandidatin durchzusetzen, ist ein zentraler Moment in der Nachfolge. Die eigenen Wünsche und Vorstellungen müssen deutlich kommuniziert werden. Es sind nämlich nicht nur die Väter, die ihren Töchtern die neue Aufgabe oft nicht zutrauen. Es sind auch die Töchter, die nicht entschieden genug darauf bestehen, als potenzielle Nachfolgerinnen ins Rennen zu gehen.

---

## 2.6 Die ersten Wochen im Unternehmen

Viele der Unternehmerinnen, die vorher in fremden Branchen tätig waren, hatten anfangs Bedenken, ob ihre Fähigkeiten für die Führung des eigenen Unternehmens ausreichen würden. Eine bewährte Bewältigungsstrategie ist die exakte Bilanzierung des eigenen Wissens und die Planung der eigenen Qualifizierung. So hat es eine der Gesprächspartnerinnen bei ihrem Einstieg gehalten: „Ich habe mir einen Coach gesucht, der mir klar machte, welche Anforderungen und welche Verantwortung auf mich zukommen würden. Außerdem bekam ich Instrumente für die Führung an die Hand, was wichtig war für mich, weil so etwas in der Ausbildung nur am Rande vorkommt.“

Coaching, Seminare, Führungstandem mit dem Vater, Trainee-Phasen in Partnerunternehmen, Abend- oder Intensivstudiengänge sind nur einige von vielen Strategien, die Nachfolgerinnen zur Qualifizierung nach dem Einstieg nutzen. Da diese in der Regel neben der Führungstätigkeit bewältigt werden, erfordert die erste Zeit im Unternehmen viel Kraft, Organisation und einen starken Willen. „Von Tuten und Blasen keine Ahnung. Und dann steht man da am Freitagabend und denkt sich: Um Gottes Willen, du hast den Fehler deines Lebens gemacht“, erinnert sich die Quereinsteigerin Christiane Heunisch-Grotz (Gießerei Heunisch GmbH) an ihre erste Woche im Unternehmen. Kurz zuvor hatte sie ihre gut laufende Arztpraxis aufgegeben, um in der familieneigenen Gießerei die Nachfolge anzutreten. Sie hätte vermutlich hingeworfen, wäre da nicht ihr Vater gewesen, der fest an sie geglaubt hat und ihr Ehrgeiz, einmal angefangene Aufgaben auch durchzuziehen. „Der Einzige, der immer, wirklich immer an mich geglaubt hat, das war mein Vater. Der hat zum Dank meine Tränen abbekommen, wenn ich dachte, jetzt geht es nicht mehr. Aber er hat niemals daran gezweifelt, dass ich das schaffen würde“, erzählt die studierte Medizinerin.

Vertraute im Unternehmen zu haben, die bedingungslos an einen glauben, ist wichtig. Denn gerade die Anfangszeit einer Nachfolge ist geprägt von neuen Herausforderungen und auch dem ein oder anderen Stolperstein. Da ist es gut, Unterstützer zu haben, die

einem Mut zusprechen, auch wenn es mal nicht so gut läuft. Nachfolgerinnen sollten aber auch selbst von sich überzeugt sein. Um wirklich Erfolg zu haben, muss man lernen, sich für die eigenen Talente zu begeistern. Sei dein größter Bewunderer!

Verläuft die Nachfolge geplant, absolvieren die Nachfolgerinnen also gezielt Ausbildungen, die der Unternehmensbranche entsprechen, führt der erfolgreiche Weg ins Unternehmen zumeist über ein eigenes Projekt. So war es auch bei Nicole Kobjoll (Schindlerhof Klaus Kobjoll GmbH), die von ihren Eltern das renommierte Tagungshotel Schindlerhof in Nürnberg übernahm. Für ihre gelungene Übernahme wurde die leidenschaftliche Gastronomin mehrfach ausgezeichnet. „Eingestiegen bin ich über das Projekt Ryokan. Innerhalb von einem Jahr wurden 24 Hotelzimmer im minimalistischen Bauhausstil, alle am japanischen Garten, unter meiner alleinigen Verantwortung gebaut. Da konnte ich mich austoben und war nicht vergleichbar. Das hat den Einstieg spannend gemacht und sehr erleichtert.“

Wie auch immer der Weg ins Unternehmen gestaltet wird: „Learning by Doing“ ist die beste Art, ihn zu gehen. Da sind sich alle Unternehmerinnen einig. So konnte sich zu Beginn der Reise kaum eine von ihnen vorstellen, die vielen Herausforderungen zu meistern und eines Tages routiniert und voller Freude im Chefsessel zu sitzen. Vielleicht wären einige von ihnen auch gar nicht erst losgelaufen, hätten sie im Detail gewusst, welche Aufgaben noch vor ihnen liegen. Heute sind sie froh, den Weg gegangen zu sein und erzählen nicht ohne Stolz von den Turbulenzen des Anfangs.

---

## 2.7 Und wenn alles anders kommt

Im Falle eines plötzlichen Ausscheidens des Seniors durch Tod oder Krankheit sind oft schnelle Entscheidungen gefragt, um die Stabilität des Unternehmens zu sichern. So erlebte es auch die Unternehmerin Kirsten Hirschmann (Hirschmann Laborgeräte GmbH & Co. KG) nach dem Tod ihres Vaters: „Da wurde nicht mehr groß die Frage der Nachfolge diskutiert. Es stellten sich eigentlich nur drei Fragen: Fremdgeschäftsführung? Verkaufen? Selbst weitermachen?“ Selbst noch in Ausbildung, entschied sich die junge Frau damals mutig für die Nachfolge – trotz aller Schwierigkeiten, die damit auf sie zukamen.

Dafür, dass die Geschäfte auch in einer Notfallsituation weitergeführt werden können, sorgt zunächst ein Notfallplan. Dieser gibt einen Überblick über wichtige Informationen wie z. B. Passwörter, benennt Vertretungspersonen sowie Entscheidungsgremien und enthält wichtige Handlungsschritte. Auch die kurzfristige Unternehmensstrategie kann hinterlegt werden. Zudem gehört neben der Patientenverfügung ein Testament in einen Notfallkoffer, welches bestimmt, was mit den Geschäftsanteilen passieren soll, und das Nachfolgern schnell Handlungsbefugnis sichert. So können Unternehmen vor dem Zugriff unerwünschter Dritter geschützt werden. Entscheidend für eine klare Ausrichtung ist darüber hinaus, dass die Regelungen in den Geschäftsverträgen mit denen im Testament in Gleichklang gebracht werden.

Sich mit dem Notfall auseinanderzusetzen, heißt auch, sich mit dem eigenen Ableben zu beschäftigen. Verständlicherweise nicht die beliebteste Aufgabe bei Unternehmern.

Viele schieben diesen Punkt auf der To-do-Liste weit nach unten. Deshalb sollten Töchter in ihrem eigenen Interesse darauf bestehen, dass ein Notfallplan angefertigt und dessen Inhalt offen kommuniziert wird. Ebenso sollte ein erbschaftsrechtliches und - steuerliches Grundkonzept vorliegen, um ungewollte Überraschungen zu vermeiden. Bei Notfallplänen gilt grundsätzlich, dass sie spätestens alle fünf Jahre überarbeitet werden müssen, um ihren optimalen Nutzen zu erhalten.

Ein Notfall erfordert oft ungewöhnliche Maßnahmen von Nachfolgern und nicht selten auch die Anpassung bisheriger Pläne und Ziele. So musste auch Kirsten Hirschmann damals schnell handeln und entschied sich, statt des Vollzeitstudiums einen Abschluss neben der Geschäftsführertätigkeit zu machen. Um sich Branchenkenntnisse zu erwerben, ging sie nicht wie geplant ins Ausland, sondern absolvierte ein Intensiv-Trainee-Jahr in der Führungsetage eines großen Branchenpartners. Zudem stand ihr ein guter Beirat – bestehend aus Vertrauten und Geschäftspartnern des Vaters – zur Seite, der sie in der Neuausrichtung unterstützte.

Neben allen unternehmerischen Herausforderungen, die in einer Notfallsituation auf die Familie zukommen, sind es auch emotionale Aspekte, durch die Verantwortung in Überforderung mündet. Auch wenn das Unternehmen eine schnelle Krisenintervention erforderlich macht und Stärke von den Beteiligten fordert, sollten diese sich Zeit nehmen, um mit dem Verlust umzugehen. „Wir hatten ein sehr schweres halbes Jahr. Ich musste ja auch persönlich mit diesem unerwarteten Tod zurechtkommen. Ich war völlig handlungsunfähig. Alles hier war natürlich Erinnerung an meinen Vater. Ich fuhr nach zwei Stunden unverrichteter Dinge nach Hause und so ging das wirklich fast sechs Monate.“ So beschreibt Kirsten Hirschmann die schwierige Zeit direkt nach dem Verlust, in der es ihr kaum möglich war, ihre neue Rolle auszufüllen.

---

## 2.8 Gut verteilt ist halb gewonnen: Optionen der Nachfolge

Eigentlich können sich Übergeber freuen, wenn mehrere ihrer Kinder sich für die Nachfolge interessieren. Schließlich ist es doch der Wunsch vieler Familienunternehmer, dass die Firma auch in der nächsten Generation von einem Familienmitglied geführt wird. Dennoch wirft jede Nachfolge die Frage nach der Verteilung von Besitz auf. Wer darf erben? Wer darf führen? Wer bekommt wie viel und was ist gerecht?

Immer vorausgesetzt, dass die Kandidaten für die Führung auch kompetent sind, gibt es verschiedene Möglichkeiten der Verteilung. In der Studie waren sämtliche Formen der hier aufgeführten Nachfolgemodelle vertreten. Das zeigt auch, wie individuell die Planung und Regelung einer Übergabe ist. Und wie wichtig es ist, dass jede Familie diese gemäß ihren eigenen Anforderungen, Vorstellungen, Möglichkeiten, Traditionen etc. plant.

Bei der operativen Nachfolge gibt es grundsätzlich drei Formen: Ein Familienmitglied oder mehrere Familienmitglieder führen, ein oder mehrere Fremdmanager führen, Familienmitglieder und Fremdmanager teilen sich die operativen Aufgaben. Die Studie zeigt, dass die meisten Nachfolgerinnen das Modell Doppelspitze mit einem Familienmitglied



(Geschwister, Ehepartner etc.) wählen. Anders als in vergangenen Generationen die Ehefrau, zählt der Ehemann der Nachfolgerin heute in Bezug auf das Unternehmen als „Familienmitglied“. Er darf somit operativ tätig sein und Anteile am Unternehmen halten. So firmiert die erfolgreiche Hotelerbin Kathrin Wickenhäuser ihr Unternehmen ganz bewusst in Wickenhäuser & Egger AG um, nachdem ihr Ehemann Alexander Egger mit in die Geschäftsführung einsteigt.

Auch die Tandemführung mit einem Fremdmanager ist eine häufig praktizierte Strategie. Beide Modelle tragen dazu bei, Kompetenzen zu stärken und das Unternehmen nicht in die Abhängigkeit von Einzelnen zu bringen.

Auch wenn mehrere Familienangehörige im Unternehmen tätig sind, entscheiden sich viele Übergeber dafür, dass nur eine Person das Sagen haben soll. So hat die Tochter, die die größte operative Verantwortung übernimmt, zumeist die Mehrheit der Anteile. Damit entscheidet im Wesentlichen sie über das Wohl des Unternehmens. Sind weitere Geschwister im Unternehmen tätig, dann halten diese oft weniger Anteile. Übergeber vertreten hier oft auch die Ansicht, dass mehrere Kinder im Gesellschafterkreis als Regulativ wirken können.

In vielen Fällen gilt jedoch die klare Regel „Nur eine(r) macht’s und kriegt’s!“ (sogenannte Thronfolger-Lösung). Nicht tätige Kinder werden dann abgefunden und unterschreiben Pflichtanteilsverzicht, um Abstimmungsaufwand, Konflikte und die Zersplitterung der Anteile zu vermeiden. Denn eine einmal angelegte Stammesstruktur erreicht mit den Generationen eine nicht zu unterschätzende Komplexität, die wiederum eines aktiven und aufwendigen Familienmanagements bedarf. Gesellschafter zu einem späteren Zeitpunkt aus einem stark gewachsenen Unternehmen rauszukaufen, ist eine erhebliche finanzielle Belastung und damit ein Risiko. Dazu eine Interviewpartnerin: „Schon beim Übernahmevertrag wurde eine Testamentsvereinbarung gemacht. Danach bekommen alle betriebsführenden Kinder die Firma. Die anderen Kinder haben keine Möglichkeit, auf den Betrieb zuzugreifen. Sie mussten bestätigen, dass sie es gar nicht versuchen werden. Denn wenn es in diesem Punkt zu Streitereien kommt, hat man fast keine Chance, eine Firma gut zu führen.“

Gibt es trotz des Grundsatzes, nur einem Kind die Geschäftsleitung zu übergeben, doch mehrere Kinder, die Interesse an der Nachfolge haben, besteht die Möglichkeit der Realteilung. Je nach Struktur wird das Unternehmen in zwei Geschäftsbereiche geteilt, welche dann von je einem Kind unabhängig geführt werden. Ein bekanntes Beispiel dafür ist das Traditionsunternehmen Roedel, in dem man die Sparten Mode und Sport schuf. Bei dieser Strategie kommt es jedoch sehr auf den Aufbau des Unternehmens an. Schließlich darf eine Teilung nicht wichtige Synergien zerstören und damit wirtschaftlichen Risiko werden. Ist eine Realteilung nicht möglich, entschließen sich laut unserer Studie Unternehmer auch dazu, verschiedene Tochterunternehmen zu gründen oder Verantwortungsbereiche abzugrenzen. So geben sie jedem Kind eigene Aufgabenbereiche. Hier ist jedoch eine positive Beziehung zwischen den nachfolgenden Geschwistern wichtig, da dauerhaft eine enge Abstimmung nötig ist. Bei sehr großen Unternehmen, die aus mehreren Bereichen bestehen, bietet sich auch die Etablierung einer Holding-Struktur an.



Je nach z. B. finanzieller Situation und Regelung der Altersversorgung des Übergebers kaufen Töchter sich in die Unternehmen ein oder bekommen das Unternehmen unentgeltlich übertragen. Auch sind Kombinationen denkbar. Der Kauf von Anteilen und das bewusste Auszahlen des Seniors setzt zum einen Signale gegenüber dem restlichen Familienkreis und fördert positiv das Loslassen des Seniors. Gerade Väter, deren Altersversorgung mit dem Unternehmen verknüpft ist, tun sich mit dem Abschied schwerer. Dies erzeugt oftmals Streitigkeiten, die durch eine Ausbezahlung vermieden werden können. Zur Finanzierung solcher Schritte stehen beispielsweise Mezzanine-Darlehen sowie stille Beteiligungen fremder Investoren für einen vereinbarten Zeitraum zur Verfügung. Oft wird die direkte Ausbezahlung mit einem sicheren Beratervertrag für den Senior gekoppelt, der nach seinem Ausscheiden dann ein gewisses Einkommen aus dem Unternehmen erhält. Die optimale Lösung ist jedoch der rechtzeitige Aufbau einer Altersversorgung in Form von nicht haftbarem Privatvermögen. Das macht Übergeber und Nachfolgerin unabhängig voneinander bzw. vom unternehmerischen Risiko und der daraus resultierenden Verantwortung.

► **Expertentipp Stabile Familienbeziehungen brauchen faire Verteilungslösungen**

Gibt es mehrere Kinder, stellt sich innerhalb der Nachfolge zumeist auch die Frage nach der gerechten Verteilung. Bekommt nur das operativ tätige Kind alle Unternehmensanteile? In welchem Umfang findet man weitere Kinder ab? Wie bezieht man zukünftige unternehmerische Risiken und Chancen in die Entscheidung ein? Entscheidet man sich zugunsten des Familienfriedens für eine Gleichverteilung? Müssen Kinder für die Unternehmensanteile bezahlen?

Weit über messbare Aspekte wie steuerliche, rechtliche und finanzielle Überlegungen hinaus, hat das Thema Gerechtigkeit eine immens subjektive Komponente. Was gerecht ist, wird abseits jeder Zahlenlogik von jedem Familienmitglied anders empfunden. Dabei kommt es oft nicht nur auf den materiellen Wert, sondern in erster Linie auf die ideelle Bedeutung von Besitz an. Das Unternehmen ist nicht nur rational eine Firma, sondern emotional eine bedeutende Erinnerungsstätte für mehrere Generationen Familiengeschichte.

Jede Familie entwickelt so über Generationen ihren eigenen Gerechtigkeitsbegriff. So beschwerte sich z. B. noch vor drei Generationen kaum eine Tochter offen darüber, dass der älteste Bruder allein Haus und Hof erbte. Genauso wird in einer Familiendynastie, in der seit Jahrzehnten immer nur eine Person erbt, die Thronfolger-Lösung als selbstverständlicher empfunden als bei einer Übergabe in die zweite Generation, bei der derartige Traditionsmuster noch nicht vertieft sind.

Frauen haben in Familienunternehmen eine spezielle Geschichte der Verteilungsgerechtigkeit. Nicht selten waren es die Ehefrauen, die keine Anteile am Unternehmen halten durften, und die Töchter, die wie selbstverständlich abgefunden wurden, damit der Bruder das Unternehmen führt. Ausnahmen wurden

zumeist nur in Notsituationen gemacht. Dieses Vorgehen wird heute zumindest zum Diskussionspunkt.

Die zentrale Herausforderung beim Versuch, Besitz gerecht unter allen Kindern zu verteilen, steckt in der unterschiedlichen Logik der zwei Systeme Familie und Firma. Entscheidet man die Verteilung allein nach der Familienlogik, zählt das Prinzip der Egalität: Alle Kinder bekommen das Gleiche. Hält man sich jedoch an die Unternehmenslogik, zählt das Prinzip der Verteilung nach Leistung. Nur wer dem Unternehmen Gewinn bringt, bekommt eine Rolle und Anteile.

Gerechtigkeit in der Verteilung muss immer verhandelt werden. Eine pauschale Regelung kann es nie geben. Die Balance der beiden Systeme hat einen großen Einfluss auf den Familienfrieden. Nicht selten nehmen Kinder die Besitzverteilung als Maßeinheit der Beziehungsqualität wahr: „Ich bin so viel wert wie ich bekomme.“

Dass alle Beteiligten am Ende der gefundenen Lösung zustimmen, ist entscheidend. Fühlen sich einzelne Geschwister benachteiligt, kann sich das über Generationen hinweg negativ auf die Beziehungen auswirken. Menschen führen innerlich Buch über Beziehungskonten (vgl. Stierlin 2007).

Besonders bei nahestehenden Personen rechnen wir genau auf, was wir an Gutem und Schlechtem bekommen. Entsteht hier langfristig ein Ungleichgewicht – ein „Verrechnungsnotstand“ (Stierlin 2007, S. 14, – wächst das Gefühl der Frustration und Konflikte entstehen.

Übergeber und Nachfolgerin stehen also vor der Herausforderung, Lösungen zu finden, die das Gerechtigkeitsbedürfnis von Unternehmen und Familie gleichermaßen erfüllen bzw. für Schieflagen das Einverständnis aller Beteiligten einzuholen.

Töchter sollten sich trotz allem die Anteilsmehrheit sichern, um als operative Führungsperson Entscheidungen frei treffen zu können. Aufgrund der hohen Emotionalität des Themas empfiehlt es sich, die Gespräche von einem unabhängigen Dritten moderieren zu lassen. In keinem Fall sollte der Übergeber jedoch die Verteilung ungeregelt lassen und das Problem der folgenden Generation aufbürden. Auch wenn der Dialog kein leichter ist – es ist primär die Aufgabe der übergebenden Generation, dafür zu sorgen, dass diese Diskussion geführt wird.

---

## 2.9 Erfolgsfaktoren im Überblick

Als größtes Risiko und gleichzeitig zentraler Faktor in der Übergabe bewerten die Teilnehmerinnen der Studie die Emotionen, die bei familieninternen Nachfolgen immer im Spiel sind. Konflikte gehören im Übergang dazu und sollen auf keinen Fall verleugnet oder vermieden werden. Es ist vielmehr entscheidend, konstruktiv mit ihnen umzugehen (Abb. 2.2).

Töchter im Familienunternehmen  
Wie weibliche Nachfolge gelingt und  
Familienunternehmen erfolgreich verändert  
Jäkel-Wurzer, D.; Ott, K.  
2014, XIII, 180 S., Hardcover  
ISBN: 978-3-662-44332-3