



## **Praxisfall: Der erste Schritt in der Klärung der Nachfolgefrage.**

*Sophie S. ist 25 Jahre alt und schließt in Kürze ihr VWL-Studium ab. Sie steht vor der Frage, ob sie nach dem Studium ins elterliche Unternehmen, einem Medizintechnikhersteller mit knapp 550 Mitarbeitern, einsteigen und in ein paar Jahren die Nachfolgerin ihres Vaters in der Geschäftsführung werden will.*

„Kannst du dir vorstellen die Firma zu übernehmen?“ In jeder Unternehmerfamilie steht sie irgendwann im Raum, die Frage nach der Nachfolge. Diese eine Frage bringt einen ganzen Berg von Fragen ins Rutschen: Bin ich persönlich und fachlich geeignet? Will ich unter den Augen meiner Eltern arbeiten? Habe ich die Möglichkeit „Nein“ zu sagen, ohne meine Eltern zutiefst zu enttäuschen? Was heißt die Nachfolge für mein Privatleben, meine Beziehung? Und dann sind da noch eine ganze Reihe von Erbschafts- und Governance-Themen zu klären.

So respektinflößend oder attraktiv eine mögliche Nachfolge auf Sie zunächst wirken mag, meine erste Empfehlung lautet: Überstürzen Sie nichts! Nehmen Sie sich Zeit für die Entscheidung. 5-6 Jahre sind gut, 3-4 absolutes Minimum. Am Ende wird für Sie nur eine einzige Frage zählen: Empfinden Sie den Lebensentwurf der Familienunternehmerin - alles in allem betrachtet - als stimmig für sich? Eine gewichtigen Lebensfrage, deren Antwort sie weder von gut gemeinten Ratschlägen noch von Erwartungen aus Ihrer Familie oder dem Unternehmen bestimmen lassen sollten. Niemandem ist geholfen, wenn Sie sich zu einer Entscheidung drängen lassen, die Sie unglücklich macht.

Meine zweite Empfehlung: Bringen Sie Struktur in die Nachfolgefrage mit drei Themenfeldern: Business, Eigentümerschaft, Familie.

**Business:** Sammeln Sie Erfahrung als Mitarbeiterin in Familienunternehmen – im eigenen aber auch in anderen Familienunternehmen. Lohnend kann auch so genanntes Shadowing sein: Sie begleiten Ihren Vater als stille Beobachterin für ein paar Monaten bei seinen Terminen und reflektieren mit ihm im Anschluss darüber. So werden Sie nicht nur Joberfahrung sammeln. Sie lernen Menschen, Kulturen, Führungsstile, aber auch Stärken und Herausforderungen in Familienunternehmen kennen. Vor allem aber bekommen Sie ein Gespür dafür, ob es Ihnen liegt, in einem Familienunternehmen tätig zu sein.

*Eigentümerschaft:* „Nachfolge“ kann eine ganze Bandbreite an Möglichkeiten umfassen. Daher sollten Sie zusammen mit Ihrer Familie klären, was Nachfolge in Ihrem Fall heißen kann. Werden Sie als zukünftige Eigentümerin auch operative Verantwortung übernehmen, vielleicht sogar als Geschäftsführerin? Werden Sie als Aufsichtsrätin das Unternehmen mit Hilfe von angestellten Managern führen? Oder soll das Unternehmen möglicherweise sogar verkauft werden? Wichtig ist, den Möglichkeitsraum offen auszuloten. Bitte unbedingt mit fachkundiger Rechtsberatung, auch in erbschaftsrechtlichen Aspekten, und basierend auf Ihren Erfahrungen und Ihrer Lebensplanung.

*Familie:* Der mit Abstand herausforderndste Aspekt der Nachfolge in Familienunternehmen sind für alle Beteiligten die damit verbundenen Familiendynamiken. Die amerikanische Serie Succession bietet dazu hervorragende Einblicke. Denn in der Nachfolge von Familienunternehmen geht es nicht nur um einen Job oder ums Geschäft. Ihr Vater wird zeitweise Ihr Chef sein. Sachliche Konflikte mit ihm können schnell persönlichen werden. Familienfeste werden leicht zur Bühne solcher Auseinandersetzungen. Und so unfair das auch sein mag, die Mitarbeiter werden Sie mit Ihrem Vater vergleichen. Die Familiendynamiken lassen sich durch eine externe professionelle Begleitung besser in den Griff bekommen. Klären Sie, wer diese Rolle für Sie und Ihre Familie einnehmen kann.

Meine dritte Empfehlung betrifft weniger Sie selbst, sondern Ihren Vater: Welche persönlichen Perspektiven eröffnen sich für ihn nach seinem Ausstieg? Ein erheblicher Teil der Unternehmensnachfolgen kommt an den Rand des Scheiterns, weil die übergebende Generation vom Lebensmodell des Familienunternehmers nicht loslassen kann. Klären Sie das mit Ihrem Vater, sonst drohen zermürbende Konflikte.

--

*Johannes Lober  
Geschäftsführer  
Institut für Philosophie und Leadership gemeinnützige GmbH*

*Kontakt: [lober@leadershipinstitut.de](mailto:lober@leadershipinstitut.de)*

*Dieser Artikel ist in ähnlicher Form erschienen in: WirtschaftsWoche vom 23. Februar 2024.  
[<https://www.wiwo.de/my/erfolg/beruf/nachfolge-soll-ich-ins-familienunternehmen-einsteigen/29658726.html>]*