



Prof. Dr. Anne Heider

[Anne.Heider@uni-wh.de](mailto:Anne.Heider@uni-wh.de)

# WIE GELINGT DIE UNTERNEHMENSNACHFOLGE?

---

WÜRTH INNOVATIONSTAGE „Handwerker trifft Zukunft“, Künzelsau  
Praxisaustauschrunden  
10.-12.05.2023



FOLLOW US ON  
**LinkedIn**



WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN

UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE

# BITTE BEWERTEN SIE UNS IHRE MEINUNG IST UNS WICHTIG

Beschreibung

Welche Unternehmen gehen als Beispiel voraus und was können wir daraus ableiten und lernen? Diesen und vielen weiteren Fragen widmen wir uns in dem Praxisaustausch der Akademie Würth.

Feedback



Wie hat es Ihnen gefallen?

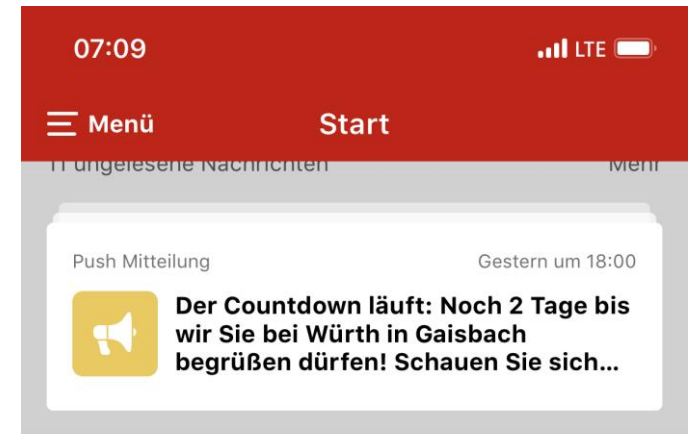
Sprecher



**Thomas Mück**  
Adolf Würth GmbH & Co. KG  
Leiter Akademie Würth



**Anne Katarina Heider**  
WIFU Stiftung  
Co-Direktorin



Die Aussteller



Arbeitsschutz



Bauunternehmen & Projektgeschäft



Betriebseir



# ÜBER 10 JAHRE FORSCHUNG ZU FAMILIENUNTERNEHMEN

PROF. DR. ANNE HEIDER

## Aktuelle Tätigkeiten:

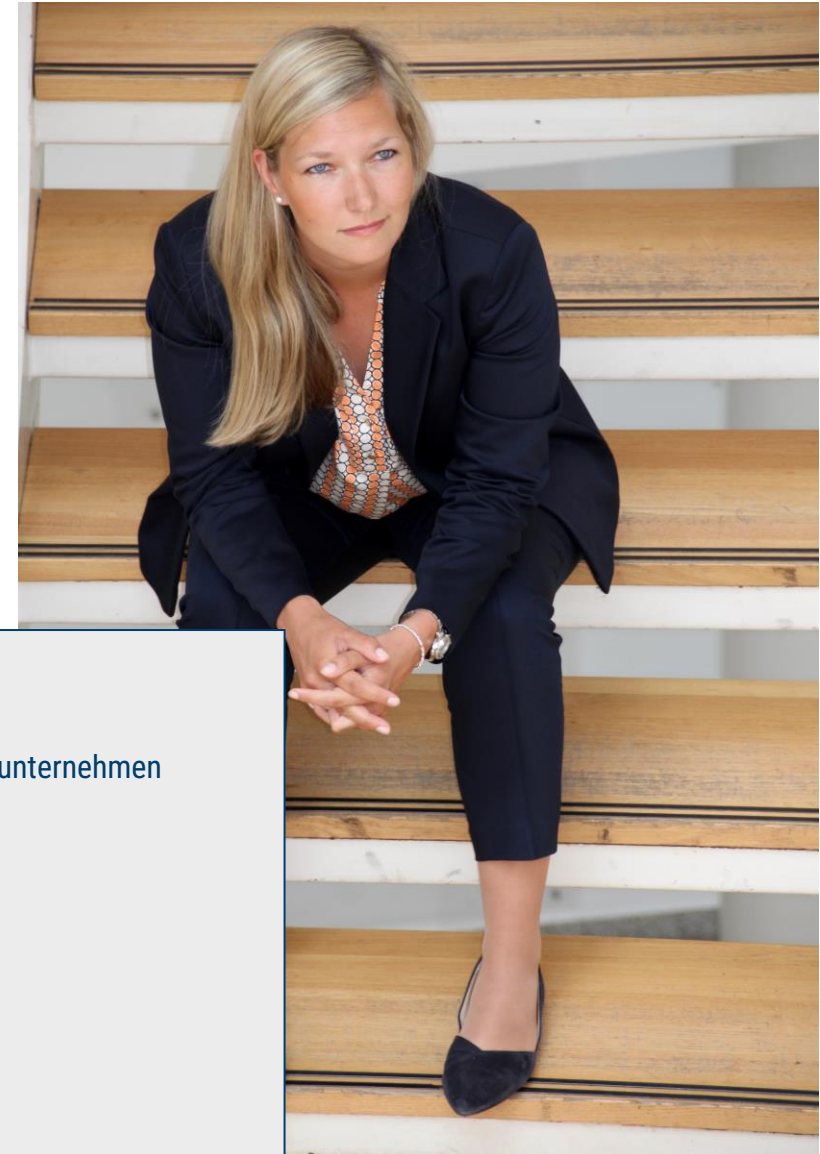
- Co-Director des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU)
- Professorin für Family Entrepreneurship und Innovation an der Universität Witten/Herdecke
- Visiting Professor der Hochschule Fresenius
- Beratung für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

## Curriculum Vitae:

- Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Wuppertal
- Promotion zum Thema Unternehmenskultur und Innovationserfolg in Familienunternehmen
- Praxiserfahrung außerhalb der Universität in der Personalberatung
- Freiberufliche Tätigkeiten im Bereich Nachfolgebegleitung, Unterstützung bei Entwicklung von Familienmanagementsystemen und -strategien sowie Innovationsstrategien

## Forschungs- und Beratungsschwerpunkte:

- Nachfolge / - dynamiken
- Family Governance
- Innovationsmanagement in Familienunternehmen
- Geschäftsmodellinnovation
- Design Thinking Methoden





## Thomas Mueck

Global Head of Learning and Development bei Würth Group



LinkedIn



## Qualitätsleiter / Senior Lean Practitioner

Groupe SEB

Jan. 2008–Juli 2014 · 6 Jahre 7 Monate

Erbach

- Qualitätsleiter Standort Erbach
- Managementsystembeauftragter (ISO9001)
- Fachbereichsverantwortung Six Sigma, Lean Management
- interner & externer Auditor (ISO 9001, 14001, 45001 OHSAS)
- Lieferantenmanagement Sourced Products (Asia)



## Würth Group

Vollzeit · 5 Jahre 5 Monate

- **Head of Group - Learning & Development**

Jan. 2021–Heute · 1 Jahr 11 Monate

Künzelsau, Baden-Württemberg, Deutschland

- **Leitung Akademie Würth**

Juli 2017–Heute · 5 Jahre 5 Monate

Künzelsau

Training - Entwicklung - Beratung von Einzelunternehmen, dem Mittelstand und Grosskonzernen.



## Leitung Management Systeme

GRASS GmbH

Aug. 2014–Juni 2017 · 2 Jahre 11 Monate

- Koordination und Weiterentwicklung des integrierten Managementsystems auf Gruppenebene (6 internationale Standorte)
  - => DIN EN ISO 9001
  - => DIN EN ISO 14001
  - => DIN EN ISO 45001
  - => DIN EN ISO 50001
- Legal Compliance Verantwortlicher
- Koordination und Weiterentwicklung Lean/Six Sigma GRASS Gruppe

## Generation Baby Boomer



1946-1964

**3%**  
**KALTER KRIEG**  
**AUTO**  
**BRIEF**

## Generation X



1965-1980

**33%**  
**FALL BERLINER MAUER**  
**TV**  
**TELEFON**

## Generation Y



1980-1996

**35%**  
**11. SEPTEMBER**  
**PC – HANDY**  
**EMAIL**

## Generation Z



1997-2015

**29%**  
**GLOBALE ERWÄRMUNG**  
**3-D DRUCK**  
**SOCIAL MEDIA**



## WORKING MOMS



## STAY-AT-HOME-DADS



## DIGITAL NOMADS

# FAMILIENUNTERNEHMEN UNTERSCHIEDEN SICH SYSTEMATISCH VON ANDEREN UNTERNEHMENSTYPEN

## WIFU-DEFINITION VON FAMILIENUNTERNEHMEN (1/2)

**Wir sprechen immer dann von einem Familienunternehmen, wenn sich ein Unternehmen**

- ganz oder teilweise im Eigentum einer oder mehrerer Familien- bzw. Familienverbände befindet und
- wenn diese aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmen. Diese Verantwortung der Unternehmerfamilie(n) wird entweder aus einer Führungs- oder Aufsichtsfunktion bzw. aus beiden Funktionen heraus wahrgenommen.

Dabei spielen die Rechtsform und Größe des Unternehmens keine Rolle.

Quelle: WIFU

# FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN IST DIE TRANSGENERATIONALITÄT EIN WICHTIGES ALLEINSTELLUNGSMERKMAL GEGENÜBER ANDEREN UNTERNEHMENSFORMEN

## WIFU-DEFINITION VON FAMILIENUNTERNEHMEN (2/2)

- Das **transgenerationale Moment** ist für Familienunternehmen essentiell. Bei einem Unternehmen kann also, streng genommen, erst dann von einem Familienunternehmen gesprochen werden, wenn in der Familie geplant wird, das Unternehmen in die nächste Familiengeneration weiterzugeben. Start-Ups oder eigentümergeführte Unternehmen sind in diesem Sinne noch keine Familienunternehmen.
- Familienunternehmen sind also per se auf „**Enkelfähigkeit**“ ausgerichtet. Genau genommen ist Familienunternehmertum also mit „enkelfähigem Wirtschaften“ gleichzusetzen.

Quelle: WIFU





## UNTERNEHMERFAMILIEN UNTERSCHIEDEN SICH FUNDAMENTAL VON ANDEREN FAMILIENFORMEN

### WIFU-DEFINITION VON UNTERNEHMERFAMILIEN

#### Von einer Unternehmerfamilie sprechen wir, wenn

- eine Gruppe von Menschen in einem verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander steht und in ihrer Entwicklung durch ein im Eigentum einzelner oder mehrerer Familienmitglieder befindliches Unternehmen bzw. einen Unternehmensverband geprägt wird
- und wenn diese Gruppe oder Teile davon sich mit der Frage beschäftigt, wie dieses Eigentum innerhalb des Familienverbandes weitergegeben wird.

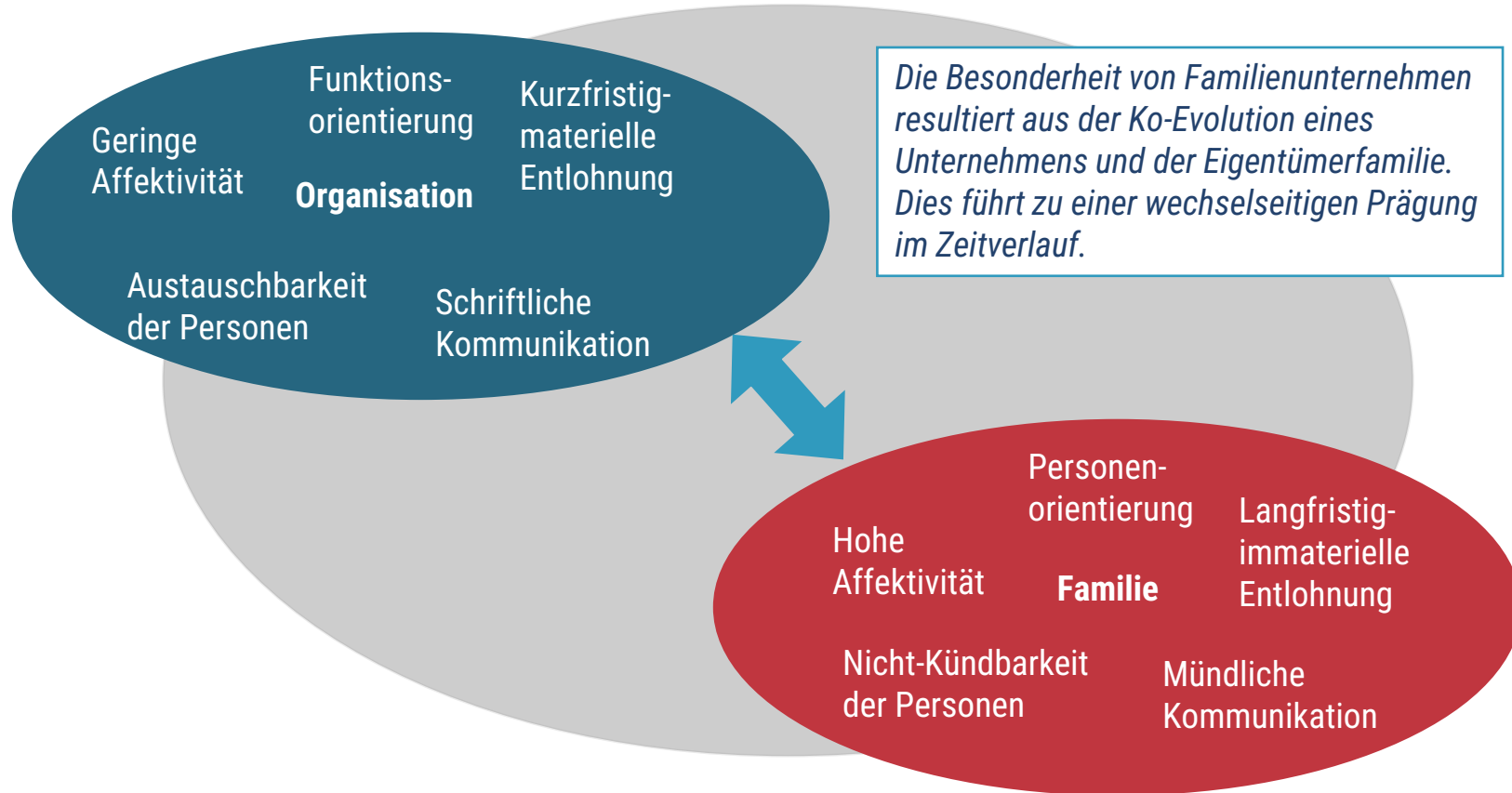
Dabei ist die Form der ggf. jeweils gefundenen Lösung (Stammesverband, sog. Kronprinzenregelung, Großfamilienorganisation) nicht bedeutsam.

Quelle: WIFU, Homepage Gauselmann



# FAMILIENUNTERNEHMEN UNTERSCHIEDEN SICH VON ANDEREN ORGANISATIONSFORMEN DURCH DIE VERKNÜPFUNG VON PRINZIPIEN DER ORGANISATION UND FAMILIE.

DAS WITTENER DENKMODELL VON FAMILIENUNTERNEHMEN & UNTERNEHMERFAMILIEN (1/3)



Quelle: WIFU in Anlehnung an Simon/Wimmer/Groth

# DIE „VERKNÜPFUNG“ VON FAMILIE UND UNTERNEHMEN SCHAFFT DEN „FAMILIEN-FAKTOR“ DES FAMILIENUNTERNEHMENS UND DEN „UNTERNEHMENS-FAKTOR“ DER UNTERNEHMERFAMILIE

DAS WITTENER DENKMODELL VON FAMILIENUNTERNEHMEN & UNTERNEHMERFAMILIEN (2/3)

Der „Familien-Faktor“ (F+ oder F-)

Entweder ganz  
besondere  
Vorteile...



...oder ganz  
besonders massive  
Nachteile

Der „Unternehmens-Faktor“ (U+ oder U-)

Quellen: WIFU

# FAMILIENUNTERNEHMEN UNTERSCHIEDEN SICH DURCH POSITIVE UND NEGATIVE EIGENSCHAFTEN VON PUBLIKUMSGESELLSCHAFTEN

## DAS WITTENER DENKMODELL VON FAMILIENUNTERNEHMEN & UNTERNEHMERFAMILIEN (3/3)

### Klassische Stärken:

- Langfristige Perspektive („Es wird in Generationen, nicht in Quartalen gedacht“)
- Starke Unternehmenskultur und Mitarbeiterbindung
- Hohe Produktqualität, gute Marktkenntnisse, Innovation
- Flexibilität und Schnelligkeit von Entscheidungen
- Vertrauen als größtes Kapital



### Klassische Schwächen:

- Familienkonflikte schlagen evtl. ungefiltert aufs Unternehmen durch
- Strategische Starre
- Nepotismus/Unzureichende Personalentwicklung
- Intransparenz/fehlendes Controlling
- Misstrauen und Kränkung als größte Belastung und Gefahr

Quellen: WIFU

# AUFGRUND DES HOHEN KOMPLEXITÄTSGRADES DES THEMAS SIND DIE BETEILIGTEN VIELFACH MIT DEM NACHFOLGEPROZESS ÜBERFORDERT.

## BEDEUTUNG DES THEMENKOMPLEXES

### Die allgemeine Bedeutung von Nachfolgethematik

- Die Übergabe der Leitungsverantwortung ist nachweislich das kritischste Ereignis und die gefährlichste Situation für das Unternehmen und die Familie.
- Misslungene Nachfolgeprozesse stehen erwiesenermaßen mit Umsatzeinbrüchen und Insolvenzen in direktem Zusammenhang.
- Insbesondere schwierig ist der Übergang von 1. auf 2., sowie von 2. auf 3. Generation: Es liegen noch keine gebahnten Entscheidungsprämissen vor (i.S.v.: „So läuft das bei uns!“).
- Zugleich ist das Thema mit heftigen Emotionen verbunden, vor denen man sich fürchtet.
- Es besteht die Gefahr der Tabuisierung des Themas und des Aufschiebens der Entscheidung.
- Standardregeln („10 Regeln der Nachfolge“) helfen oftmals nicht, denn die unternehmerischen und familiären Dynamiken machen in ihrem Zusammenwirken spezifische Lösungen und Lösungswege notwendig.

Quelle: WIFU in Anlehnung an v. Schlippe

## DIE NACHFOLGE IST DAS KRITISCHSTE EREIGNIS IN EINEM FAMILIENUNTERNEHMEN

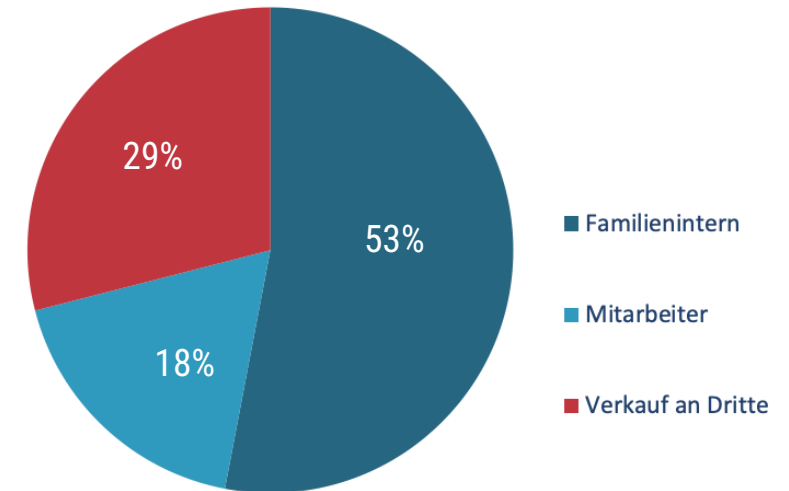
### GRUNDFRAGEN DER NACHFOLGE

- In den Jahren 2022 bis 2026 stehen in rund 190.000 Familienunternehmen in Deutschland die Übergabe an.
- Das entspricht 38.000 Übergaben pro Jahr.
- Um die 2,4 Million Beschäftigte in Deutschland werden in diesem Zeitraum betroffen sein.



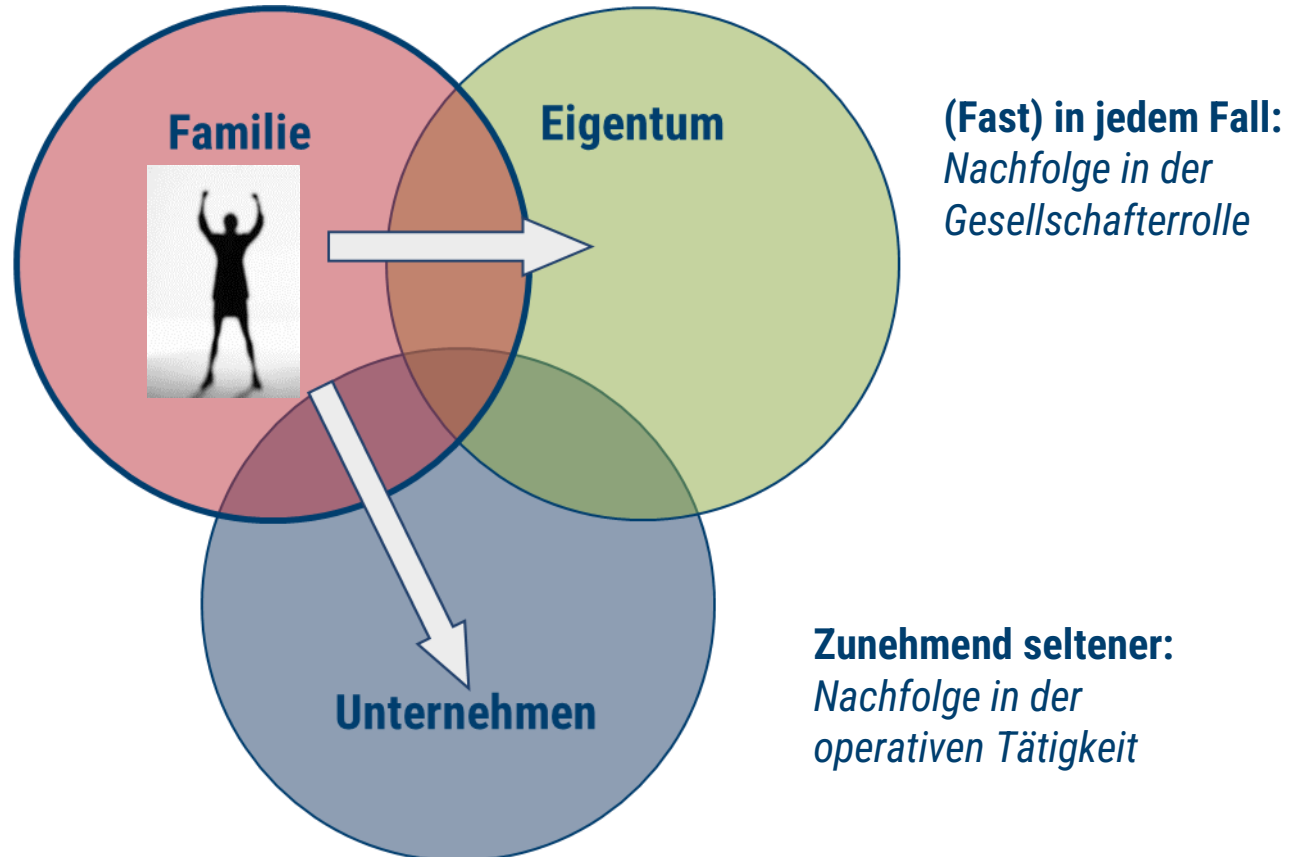
Quelle: WIFU, IfM Bonn (2018, 2022)

### Formen der Übergabe



# OBTGLEICH DIE NACHFOLGE DAS UNTERNEHMEN UND DAS EIGENTUM BETRIFFT, WIRD DIESE ZUMEIST MIT DER OPERATIVEN FORM GLEICHGESETZT

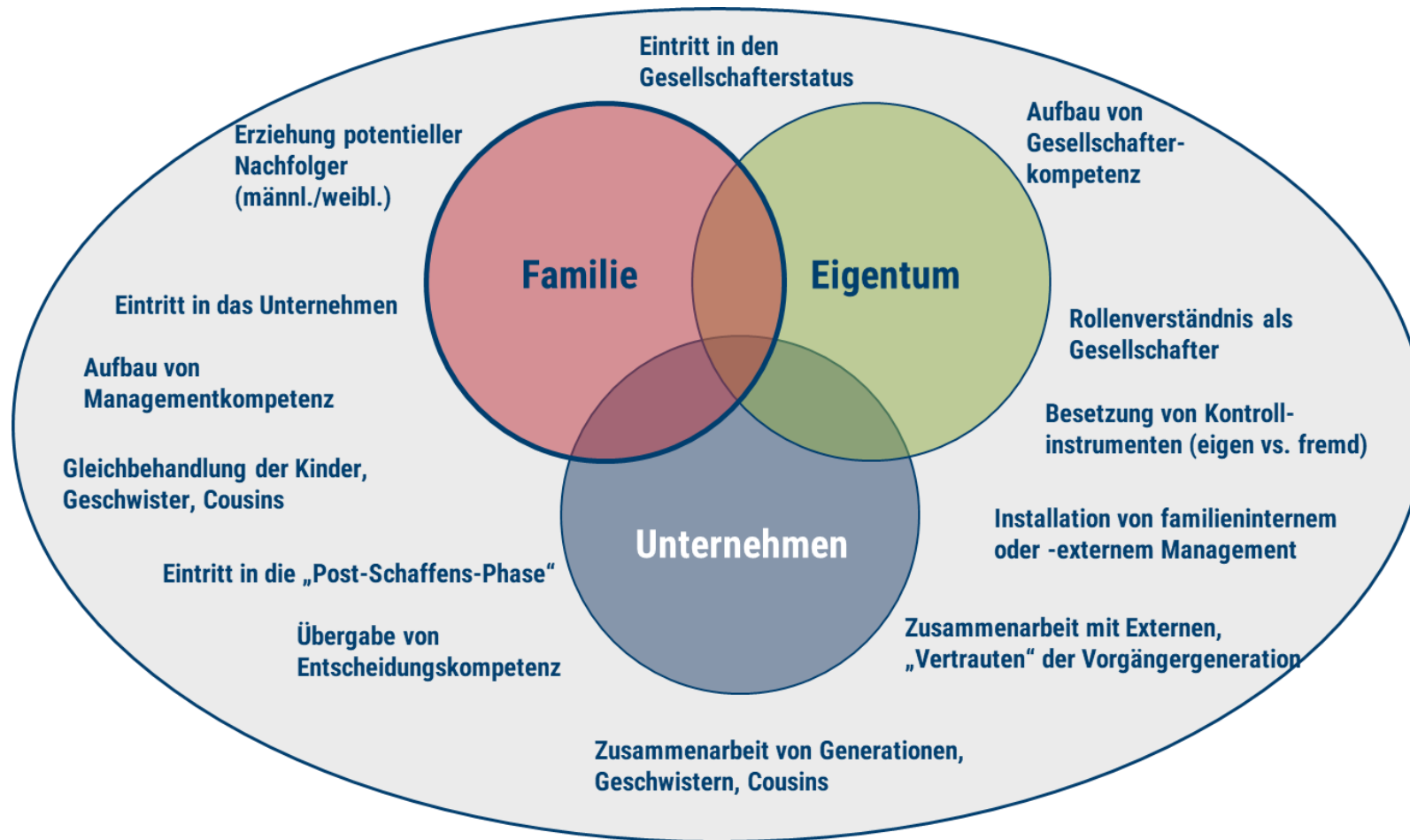
## ARTEN DER NACHFOLGE IN FAMILIENUNTERNEHMEN



**Auch hier:** *Viele Wege können zum (Miss-)Erfolg führen*

# NACHFOLGE IST MEHR ALS NUR „EINE ENTSCHEIDUNG“: EIN UMFANGREICHER THEMENKOMPLEX, DER ALLE DREI SYSTEMLOGIKEN EINES FU TANGIERT

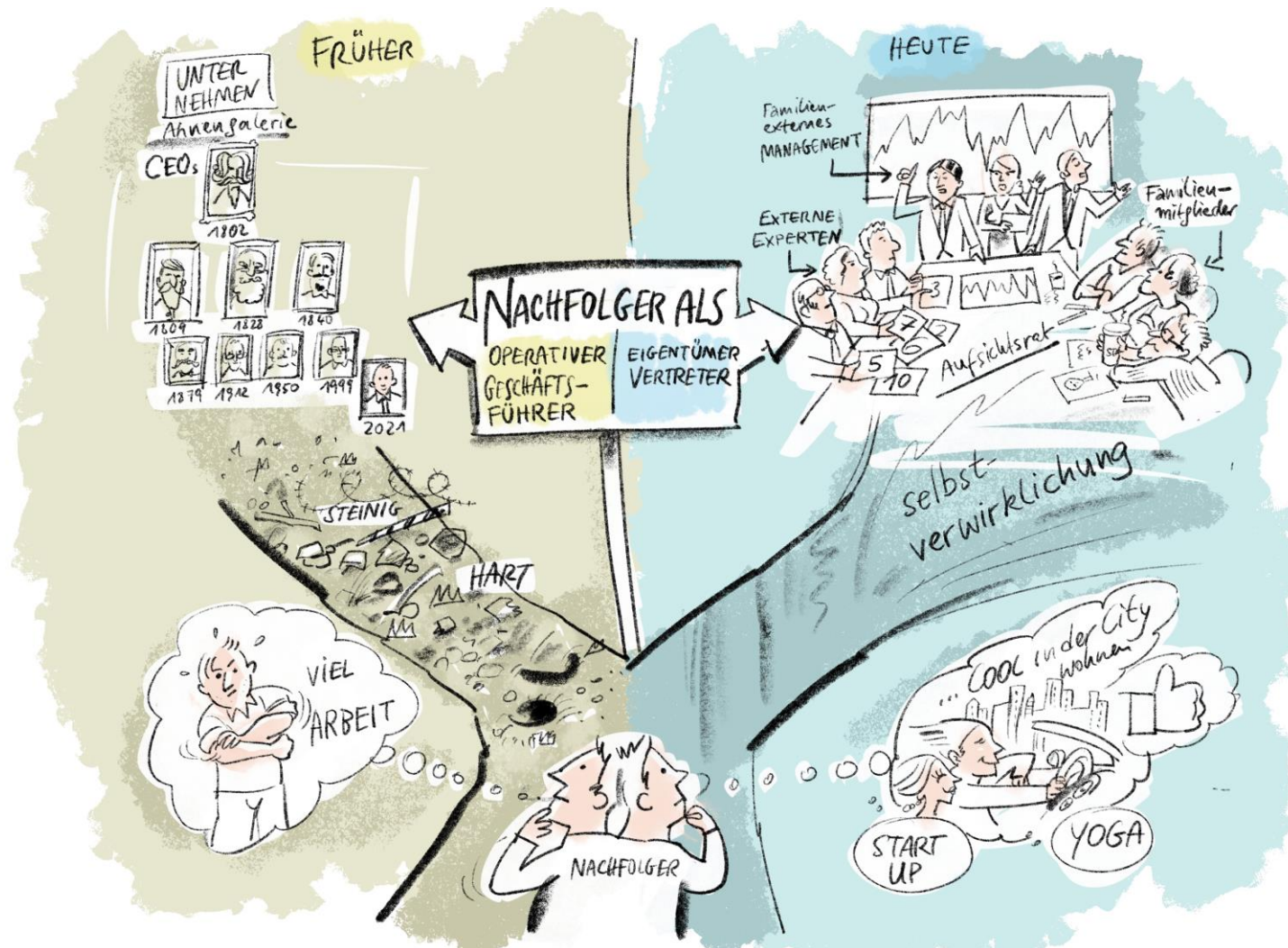
## FRAGESTELLUNGEN UND DIMENSIONEN DES THEMENKOMPLEXES NACHFOLGE





# TRADIERTE FORMEN DER NACHFOLGE / ERWARTUNGEN AN NACHFOLGER\*INNEN LÖSEN SICH AUF

## TREND I – DIE HALTUNG ZUR NACHFOLGE IN DER NEXTGEN ÄNDERT SICH

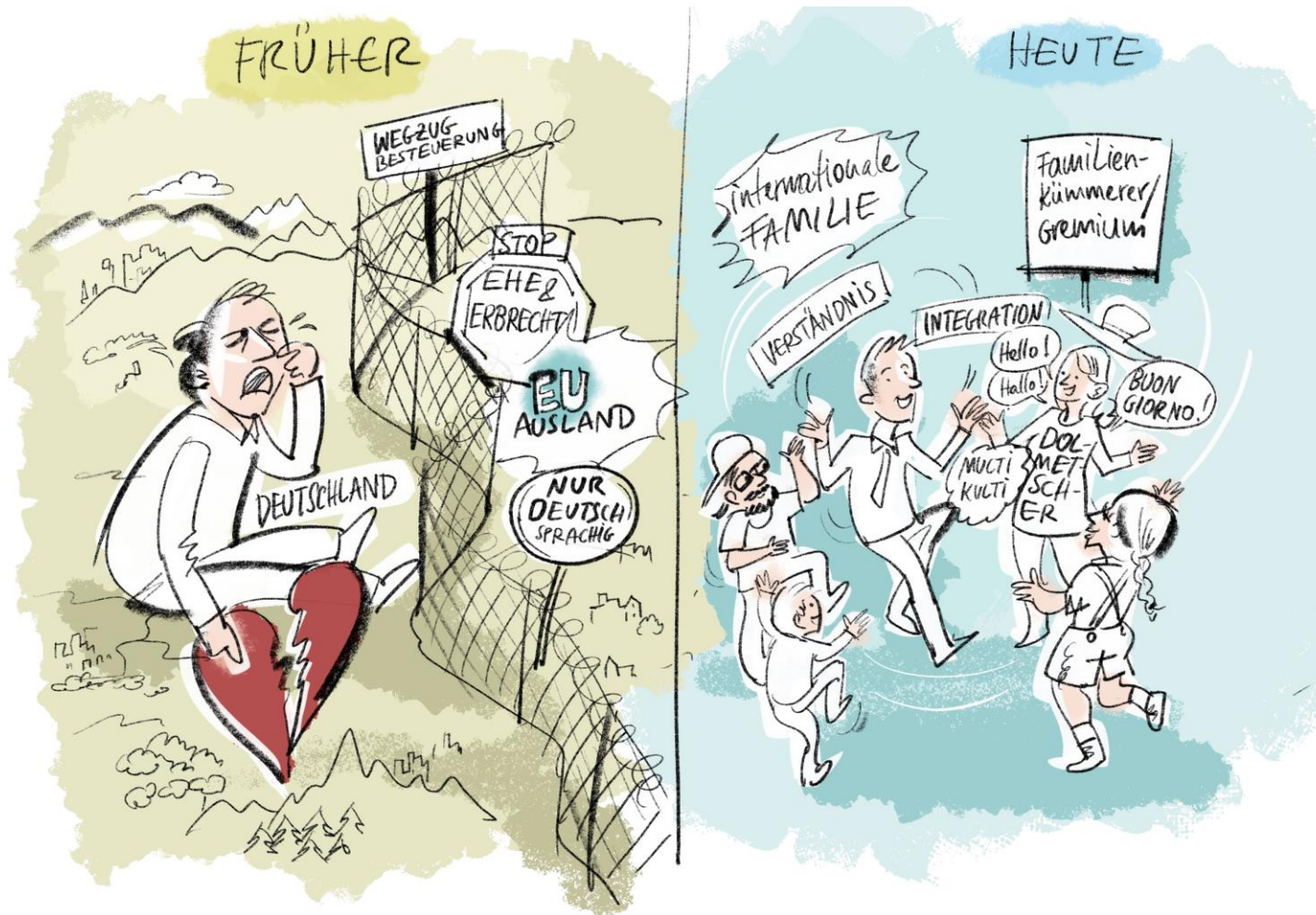


### Erkenntnisse und Wirkungen:

- Persönliche Lebensplanung / Selbstverwirklichung stehen vermehrt im Vordergrund
- Eigenes Unternehmertum starten, statt den Spuren der Vorfahren folgen
- Lebensmittelpunkt eher in „HotSpots“ statt am Firmenstandort im „Hinterland“
- Operative Führung wird zunehmend von familienexternen Top-Manager\*in übernommen (angestellte Unternehmer\*innen!)
- Welcher Vorstand lässt sich von einem Aufsichtsrat aus der Familie, der keine operative Erfahrung hat führen?

# KULTURELLE ERWARTUNGSMUSTER ZEIGEN SICH OFT ERST ZEITVERZÖGERT

## TREND II: PAARBEZIEHUNGEN WERDEN INTERNATIONALER

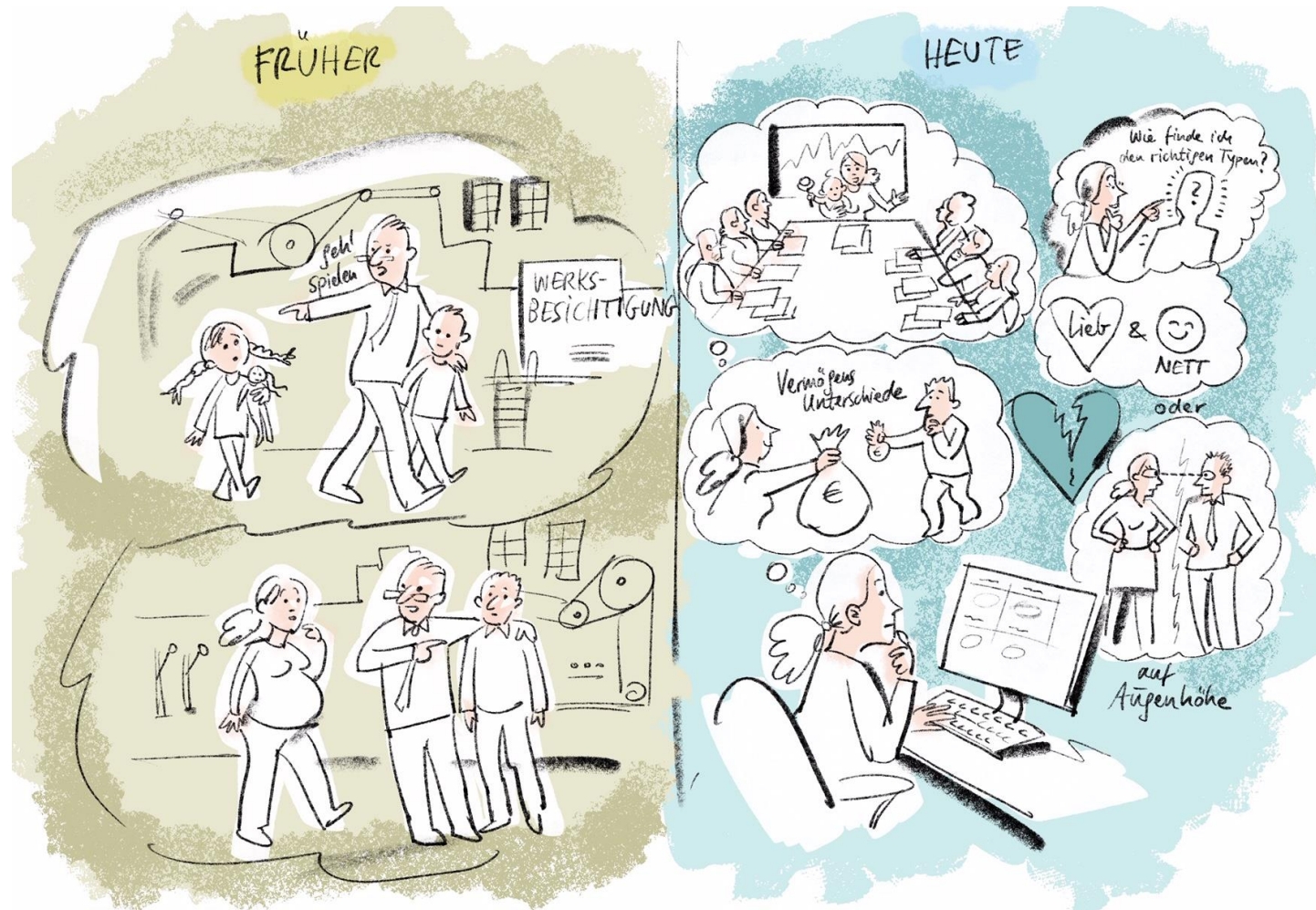


### Erkenntnisse und Wirkungen:

- Sprachbarrieren können leichter überwunden werden als kulturelle Prägungen (welche „Erwartungsstrukturen“ gibt es in der Familie des Partners?)
- Unterschiedliche Rechtssysteme erschweren das akzeptieren und abschließen von Eheverträgen (Ehe nach deutschem Recht vs. nach anderer Rechtsnorm)
- Wohnsitzverlagerungen können erhebliche Steuerzahlungen auslösen (Wegzugsbesteuerung als „Beziehungskiller“)

# DAS KLASSISCHE ROLLENBILD WEIBLICHER MITGLIEDER DER UNTERNEHMERFAMILIE LÖST SICH AUF – NEUE HERAUSFORDERUNGEN ENTSTEHEN

TREND III – TÖCHTER WERDEN ALS “NACHFOLGEFÄHIG” ANERKANNT



## Erkenntnisse und Wirkungen:

- Primogenitur als Auslaufmodell
- Neue Führungsmodelle die Erziehung und Leitung ermöglichen
- Neue Perspektiven auf männliche Partner, die Erziehungsarbeit übernehmen
- Zukunftsfähige „Kriterien“ bei der Partnersuche
- Bewältigung tradiertter Erwartungsmuster bezüglich des Umgangs mit Vermögensunterschieden

# DIE NACHFOLGE VON WEIBLICHEN FAMILIENMITGLIEDERN IST DURCH BESONDERE EINFLUSSFAKTOREN GEPRÄGT

## BESONDERE HERAUSFORDERUNGEN BEI DER WEIBLICHEN NACHFOLGE (1/3)

### **Einflussfaktor Umgang mit und Positionierung zur Herkunftsfamilie:**

Ablösungsfähigkeit von etablierten „Mustern“ in der Unternehmerfamilie:

- Etablierte „Denkmodelle“ / Traditionen in der Unternehmerfamilien (was kann, darf, soll/muss ein Vertreter der NextGen)
- Vorhandene Erziehungsbotschaften (können zur Er- oder Entmutigung führen)
- Akzeptanz der Rollenveränderung weiblicher Nachkommen durch männliche und weibliche Vertreter der Seniorgeneration
- Selbstverständnis des NextGen Vertreters (wann bin ich eine „gute Tochter“)
  - „Nachwuchsgarant“ vs. „Entwicklungsmotor des Unternehmens“ („darf“ ich mich gegen Nachwuchs / für eine „traditionelle Hausfrauen und Mutterrolle“ entscheiden?)
  - Wann ist der „richtige“ Zeitpunkt um Kinder zu bekommen?

# DIE NACHFOLGE VON WEIBLICHEN FAMILIENMITGLIEDERN IST DURCH BESONDERE EINFLUSSFAKTOREN GEPRÄGT

## BESONDERE HERAUSFORDERUNGEN BEI DER WEIBLICHEN NACHFOLGE (2/3)

### **Einflussfaktor Partnerschaft / neue Kernfamilie:**

Fähigkeit neuartige Gestaltungsmöglichkeiten von Partnerschaft / Formen der Organisation von Kernfamilie umzusetzen:

- Bisher beobachtbar: sehr hohe Scheidungsquoten bei erfolgreichen Nachfolgerinnen!
- „Beuteschema“ bei der Partnerwahl (Trägt der Partner meine Nachfolge ins elterliche FU mit und akzeptiert das „Herr Merkel Programm“ ohne sich als Pantoffelheld zu fühlen?; Wie wurde der männliche Partner „sozialisiert“?)
- „Gleich und gleich gesellt sich gern“: Häufig sind bei Nachfolgerinnen Partnerschaften mit einem Nachfolger aus einer Unternehmerfamilie) beobachtbar (Wie kann eine „doppelte Nachfolge“ mit Kindern gelingen?)
- Wie kann „Karriereverzicht“ als Nachfolgerin überhaupt organisiert werden oder ist dieser immer durch den Partner zu leisten (Erwartung eines umgekehrt traditionellen Rollenmodells)?
- Wie kann mit der Vermögensdifferenz („vermögende Frau“ vs. „mittelloser Mann“) umgegangen werden, wenn gesellschaftlich eher das Gegenmodell „akzeptiert“ ist?
- Wie kann sich die neue Kernfamilien von etablierten „Erwartungsmustern in der Gesellschaft“ emanzipieren?

# DIE NACHFOLGE VON WEIBLICHEN FAMILIENMITGLIEDERN IST DURCH BESONDERE EINFLUSSFAKTOREN GEPRÄGT

## BESONDERE HERAUSFORDERUNGEN BEI DER WEIBLICHEN NACHFOLGE (3/3)

### **Einflussfaktor Führungsorganisation:**

Fähigkeit Führungs-, Organisations-, und Entscheidungsstrukturen zu etablieren, die keine traditionelle Rollenaufteilung voraussetzt

- Flexible Führungsorganisation (Abkehr von patriachalen/matriachalen Entscheidungsstrukturen hin zu Führungsteams die als Kollektiv entscheiden können)
- Strukturelle Auflösung der Grenze von Work & Life zur Lösung der Rollenkonflikte? („Gespiegeltes“ Kinderzimmer neben dem GF-Büro; Mitarbeiter KiTa die auch von der Eigentümerfamilie genutzt wird; Laptoparbeit während das Kind Mittagsschlaf hält, etc.)
- Work-Life Blending als Grundlogik des Nachfolgekzeptes? (Nach dem Schlaflied singen „nur noch ein paar Mails checken“?)
- Oder: Rückzug der Nachfolger aus dem operativen Geschäft und Delegation an familienexterne Manager /-innen (die das Problem bitte in ihrer Partnerschaft lösen sollen!)

# WEIBLICHE NACHFOLGEN WAREN IN DER VERGANGENHEIT EHER „UNTYPISCH“ UND FANDEN OFTMALS EHER UNVORBEREITET STATT

ERGEBNISSE DER „PATHWAYS“ STUDIE DES WIFU (1/3)

## Die Ergebnisse der Studie zeigen:

- Töchter übernehmen oft in einer Notsituation (34% gegenüber 18% der Söhne).
- Sie tun dies oft vollkommen unvorbereitet, weil sie als Nachfolgerinnen nicht vorgesehen waren.
- 30% der befragten Nachfolgerinnen waren die Wunschkandidatin, und zwar häufig, wenn es keine Brüder gab oder sie das älteste Kind waren.
- Ebenfalls 30% gaben an, den Eintritt in das FU als Karriereschritt genutzt zu haben.
- Auch Töchter, die eigentlich nicht zur Nachfolge auserkoren waren, konnten sich letztlich über eine exzellente Ausbildung doch für die Nachfolge qualifizieren.

Quelle: Otten-Pappas (2014)

# WANN IST DER „IDEALE“ ZEITPUNKT?

ERGEBNISSE DER „PATHWAYS“ STUDIE DES WIFU (2/3)



Quelle: Otten-Pappas (2014)

In Deutschland sind die meisten Nachfolgerinnen frühestens mit Anfang 30 bereit für die Nachfolge.

## DIE RUSH HOUR DES LEBENS

- Ausbildung und Studium beendet
- Eltern in einem Alter, in dem an den Ruhestand gedacht wird
- beruflich bereit, das Unternehmen zu übernehmen
- persönlich bereit, selbst eine Familie zu gründen



# NACHFOLGEN UND „KINDERKRIEGEN“ IST FÜR FRAUEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN DAS ZENTRALE PROBLEM

## ERGEBNISSE DER „PATHWAYS“ STUDIE DES WIFU (3/3)

- Otten-Pappas fand in ihrer Studie heraus, dass unter den Befragten:
  - signifikant mehr Väter als kinderlose Männer waren
  - aber signifikant mehr kinderlose Frauen als Mütter
- **Das kann bedeuten:** Nachfolgerinnen in Familienunternehmen haben seltener Kinder als Nachfolger.
- **Frage:** Wie funktioniert die Sicherung des Fortbestands der Unternehmerfamilie?
- **Wahrnehmung:** Das Familienunternehmen gilt als Ort, an dem Familie und Karriere miteinander zu vereinen sind.
- **Erkenntnis:** Die Partnersuche stellt für Nachfolgerinnen eine besondere Herausforderung dar.

Quelle: Otten-Pappas (2014)

# Otten-Pappas und Jäkel-Wurzer zeigen in ihrer am WIFU durchgeführten Studie den Status Quo in der weiblicher Nachfolgesituation auf

## WIFU-STUDIE ZUR WEIBLICHEN NACHFOLGE



N = 203

Quelle: Otten-Pappas, Jäkel-Wurzer (2017)

### Kernergebnisse (Auszug):

- Deutliche Zunahme weiblicher Nachfolgen (42%) ggü. früheren Erhebungen
- Nachfolgerinnen dominieren vor allem bei Übernahmen kleinerer und jüngerer Familienunternehmen; bei Unternehmen >€500 Mio. dominieren männliche Nachkommen
- Nachfolgerinnen übernehmen Führungsverantwortung eher in den Bereichen Personal, Marketing und Finanzen; seltener in den Bereichen Vertrieb, IT und Produktion
- Tradierte Rollenbilder existieren nach wie vor im privaten Bereich:
  - Nachfolgerinnen leisten einen deutlich höheren Zeiteinsatz im Haushalt
  - Sind Kinder vorhanden, leisten sie einen deutlich geringeren Zeiteinsatz im Unternehmen (45 Std./Wo.) als männliche Nachfolger (57 Std. /Wo.)

# FÜR ÜBERNEHMER/-IN UND ÜBERGEBER/-IN SIND DIE WECHSELSEITIGEN ERWARTUNGEN ZU KLÄREN

## UMGANG MIT ERWARTUNGSERWARTUNGEN

### Perspektive Junior/-in

- Was wird von mir erwartet?
- Was davon wird ausgesprochen?
- Was davon wird vermutet: Was denke ich, was von mir erwartet wird? (Erwartungs-Erwartungen)
- Offene und verdeckte Aufträge („Übernimm die Firma!“ – „Sorge“ für die nächste Generation“)
- Rollenunklarheit und Paradoxie („Sei Unternehmer!“ – „Sei Kind!“; „Sei das „Mädchen“, das Du sein willst“)
- Die Nachfolgeparadoxie: Wie kann ich wissen, was ich will, wenn ich es doch zugleich muss?

### Perspektive Senior /-in

- Was wird von mir erwartet?
- Was davon wird ausgesprochen?
- Was davon wird vermutet: Was denke ich, was von mir erwartet wird? (Erwartungs-Erwartungen)
- Offene und verdeckte Aufträge („Führe mein Vermächtnis fort!“ – „Wertschätze mich und meine Lebensleistung!“)
- Rollenunklarheit und Paradoxie („Sei verantwortlicher Unternehmer!“ – „Sei guter Vater/Mutter!“)
- Die Übergeberparadoxie: „Nachfolger: führe eigenständig das Unternehmen in meinem Sinne“

# WAS HAT SICH IN DER PRAXIS BEWÄHRT: 10 PRINZIPIEN UND LEITSÄTZE

## PRAXISLEITFADEN: NACHFOLGE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

10 Tipps zur Gestaltung einer familieninternen Nachfolge:

1. *Thematisieren Sie die Nachfolge!*
2. *Unterscheiden Sie zwischen der Nachfolge auf Gesellschafter- und Unternehmensseite!*
3. *Beachten Sie die finanziellen, steuer- und erbrechtlichen Implikationen!*
4. *Denken Sie an das Unternehmen (ohne Familie)!*
5. *Denken Sie an die Familie (ohne Unternehmen) & sprechen über die Idee der Partnerschaft und Familienplanung*
6. *Priorisieren Sie die Kompetenz als Auswahlkriterium für die Nachfolgekandidaten!*
7. *NachfolgerInnen sollten ihre eigenen unternehmerischen Wege gehen dürfen!*
8. *Lassen Sie die Nachfolgenden & Übergebenden nicht alleine!*
9. *Ziehen Sie Alternativen zur familiären Nachfolge in Betracht!*
10. *Externer Rat ist nützlich!*



# SCHRITTE ZUR SYSTEMATISCHEN VORBEREITUNG, DURCHFÜHRUNG UND NACHBEREITUNG DER ÜBERGABE

## IDEALTYPISCHER ABLAUF EINES ÜBERGABEPROZESSES

1. **Analyse des aktuellen Standes** und zukünftiger Entwicklungsperspektiven des Unternehmens
2. **Erstellen eines Anforderungsprofils** an den / die zukünftige/n Nachfolger\*in (intern/extern)
3. **Beschreibung der Interessen** der Familienmitglieder
4. **Potentialanalyse** „potentieller“ NachfolgerInnen (in Familie, in Unternehmen)
5. **Systematische Ausbildung, Training und Entwicklung der Nachfolge-Generation**: Erarbeiten eines persönlichen Weiterbildungsprogramms in den Bereichen persönliche, soziale, fachliche & unternehmerische Kompetenz
6. **Vorbereitung** der Seniorgeneration auf die **persönliche Loslösung** von den bisherigen Aufgaben
7. Erarbeiten eines **Programms für den Einstieg** der Nachfolgenden in das Unternehmen gemeinsam mit diesen und unter Einbeziehung der Führungskräfte des Unternehmens
8. Gemeinsame **Bestimmung eines Mentors/einer Mentorin bzw. Coachingmöglichkeiten** für die Beteiligten der Nachfolge (NextGen und SeniorGen)
9. **Übernahme der Unternehmensleitung und der Verantwortung** durch die Nachfolgenden
10. **Austritt der SeniorGen aus der Unternehmensleitung**. Unterstützung dieser bei der Übernahme neuer Aufgaben innerhalb oder außerhalb des Unternehmens



**30 JAHRE  
ERFAHRUNG**

**400  
EXPERTEN**

**Über 24.000  
TEILNEHMER p.a.**

**500  
THEMEN**

**57 TRAININGSZENTREN  
bundesweit**

### Unsere Trainingsfelder – Ein Auszug

#### Sprache und Kultur

- ❖ Sprachkurse und Kulturseminare

#### Methoden und Fachwissen

- ❖ Projektmanagement | Organisation | Rhetorik & Kommunikation

#### Technik und Praxis

- ❖ Arbeitssicherheit | Befestigung | Brandschutz | Mobilität

#### Führung und Persönlichkeit

- ❖ Digital Leadership | Emotionale Intelligenz | Authentisch Führen

#### Managementsysteme

- ❖ Energiemanagement | Abfallmanagement | Nachhaltigkeitsmanagement

# DIE AKADEMIE WÜRTH

## AUSGEZEICHNET ALS TOP CONSULTANT & TOP INNOVATOR

AKADEMIE WÜRTH

### TOP-Consultant

Die Akademie **WÜRTH** hat beim TOP CONSULTANT – Wettbewerb mit seiner Beratungsqualität im Mittelstand nach 2020 und 2021 auch ein weiteres Mal 2022 überzeugt und darf auch dieses Siegel tragen.

Der ausgetragene Beraterwettbewerb basiert auf einer wissenschaftlich fundierten Kundenbefragung. Entscheidend für eine Auszeichnung ist „eine kundengerechte, mittelstandsorientierte Beraterleistung“.



### TOP-Innovator

Altes loslassen und Neues wagen: Innovative Mittelständler wie die Akademie **WÜRTH** aus Künzelsau haben keine Angst vor dem Wandel, sondern begreifen ihn als Chance. Damit überzeugte das Unternehmen bei der 27. Runde des Innovationswettbewerbs TOP 100.

In dem wissenschaftlichen Auswahlverfahren beeindruckte das Unternehmen besonders in der Kategorie „Innovative Prozesse und Organisation“.

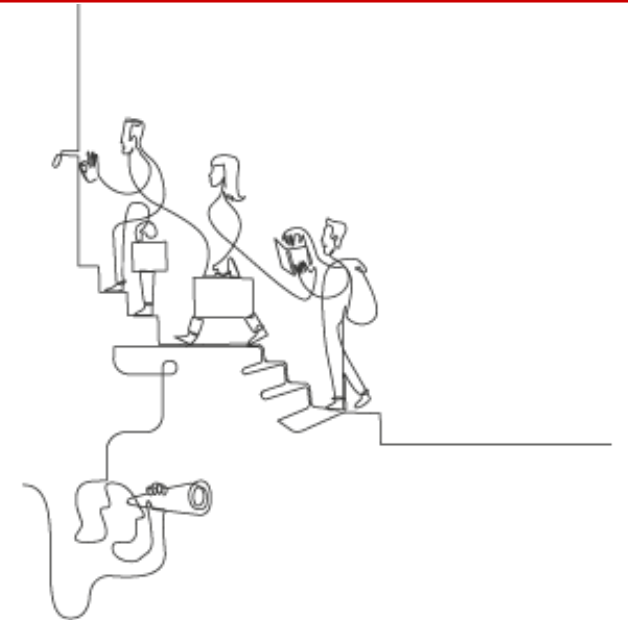
# DIE AKADEMIE WÜRTH

## FÜHRUNG & PERSÖNLICHKEIT

AKADEMIE WÜRTH

Lernen Sie wertvolle Modelle & Methoden kennen, um Ihr eigenes Handeln zu gestalten:  
**realistisch, gezielt, selbstbestimmt.**

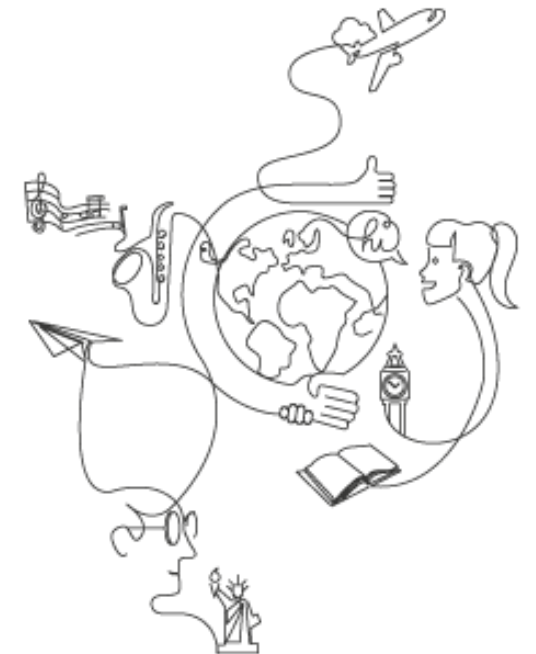
- Persönlichkeitsentwicklung
- Emotionale Intelligenz
- Konfliktmanagement
- Change Management
- Führungskultur
- Nachwuchskräfteentwicklung
- Virtuelle Führung





Wir sensibilisieren Sie für kulturelle & sprachliche Besonderheiten, damit Sie in internationalen Begegnungen **kompetent handeln & sicher auftreten.**

- Interkulturelle Kompetenz erweitern
- Geschäftserfolg in China
- Corresponding in English
- Sprachkurse: Präsenzkurse und Onlinekurse



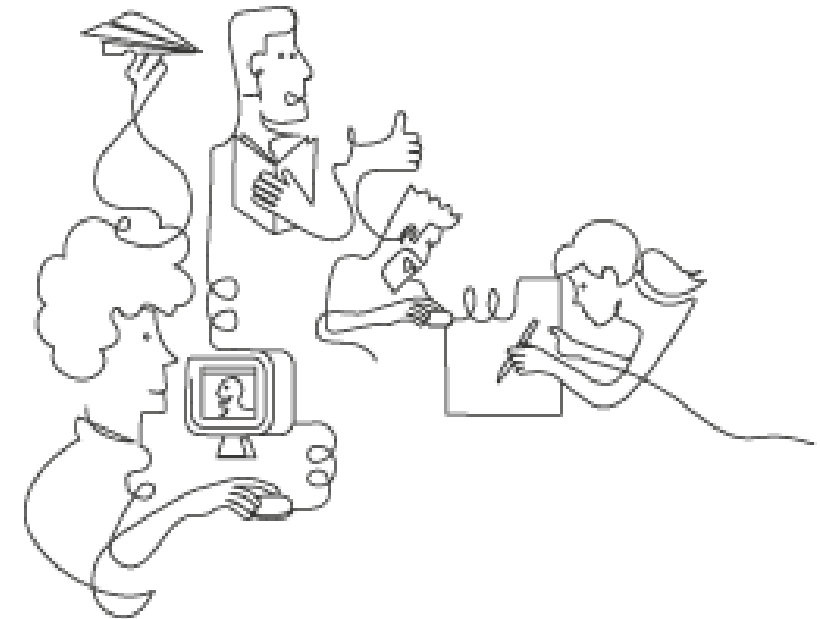
# DIE AKADEMIE WÜRTH

## METHODEN & FACHWISSEN

AKADEMIE WÜRTH

Gewinnen Sie an Überzeugungskraft & vertiefen Sie Ihr Fachwissen,  
**um Ihren Arbeitsalltag effektiv und effizient zu gestalten.**

- Arbeitstechniken & Organisation
- Ausbilderqualifizierung
- IT
- Projektmanagement
- Recht
- Rhetorik & Kommunikation
- New Work
- Verkauf



Lernen Sie, wie Sie das Thema Gesundheit in Ihren betrieblichen Prozessen verankern  
& wie Sie **Gefahren im Arbeitsalltag vorbeugen.**

### Gesundheit

- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Gesundheit als Führungsaufgabe

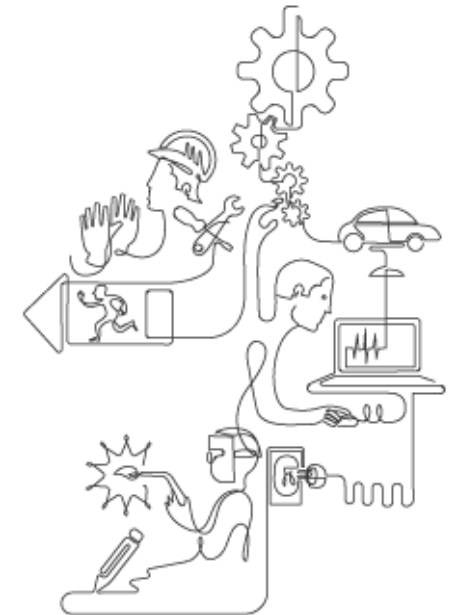
### Prävention

- Effektive Stressbewältigung
- Resilienz – Herausforderungen



Erweitern Sie Ihr technisches Know-how & lernen Sie von Profis,  
wie Sie Ihre Handgriffe **noch sicherer und effektiver** einsetzen.

- Arbeitssicherheit
- Brandschutz
- Befestigungstechnik
- Dichten und Kleben
- Metallbearbeitung
- Mobilität



### **Energiemanagement:**

Von der Norm ISO 50001 über das Energiedatenmanagement, Betriebs- und Heizkostenanalyse, Energiekonzepte bis hin zur Gebäudeenergieberatung.



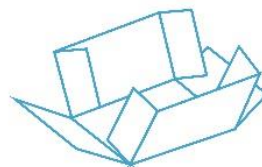
### **Qualitätsmanagement:**

Von der Norm ISO 9001 über die Bereitstellung eines Qualitätsmanagementbeauftragten bis hin zur Auditierung – wir stehen Ihnen gerne zur Seite.



### **Abfallmanagement:**

Über Abfalldatenmanagement, die Ausschreibung Entsorgung, Dokumentation nach Gewerbefallverordnung bis hin zum Risiko-Check.



### **Umweltmanagement:**

Von der ISO 14001, integrierten Klimaschutzkonzepten, CO<sub>2</sub>-Bilanzierungen, Nachhaltigkeitsreporting bis hin zur Bereitstellung von Umweltschutzbeauftragten.



# WIR FREUEN UNS AUF IHRE KONTAKTAUFNAHME!

Weitere Informationen finden Sie unter [www.wuerth.de/akademie](http://www.wuerth.de/akademie)

Ihr Team der AKADEMIE WÜRTH!

# KONTAKT

---

**Universität Witten/Herdecke**  
**Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft**  
**Department für Management und Unternehmertum**  
**Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)**

Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
Telefon: +49 2302 926 513  
Fax: +49 2302 926 561

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
[www.facebook.com/gowifu](https://www.facebook.com/gowifu)  
[www.linkedin.com/company/wittener-institut-für-familienunternehmen-wifu-](https://www.linkedin.com/company/wittener-institut-für-familienunternehmen-wifu-)



WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN

UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE