

Hochschule Fresenius

Fachbereich Wirtschaft & Medien

Studiengang: Marketing & Sales (M. Sc.)

Studienort: Hamburg

Hausarbeit:

Generationswechsel in Familienunternehmen: Wie kann er erfolgreich gelingen?

Felix Dieter Schwarz

Matrikelnummer: 400234186

2. Fachsemester

Fach: Führung und Management

Dozentin: Prof. Dr. Christina Mölders

Abgabedatum: 05.02.2024

I Inhaltsverzeichnis

II	Abbildungsverzeichnis	III
III	Abkürzungsverzeichnis	IV
1	Einleitung	1
2	Theoretischer Hintergrund	1
2.1	Was sind Familienunternehmen?	2
2.2	Der Generationswechsel in Familienunternehmen	4
3	Determinanten für einen erfolgreichen Generationswechsel.....	5
3.1	Die Familienstrategie – der Fahrplan zur Nachfolge	5
3.2	Das effektive Konfliktmanagement.....	8
3.3	Die Kompetenzvermittlung und der Wissenstransfer	9
4	Handlungsempfehlungen für den Generationswechsel	11
5	Fazit.....	12
IV	Literaturverzeichnis.....	14

II **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Zwei Welten treffen aufeinander.....	3
Abb. 2: Rollen in Familienunternehmen nach Taguiri und Davis	6
Abb. 3: Stand der Vorbereitungen nach Rückzugszeitpunkt	11

III Abkürzungsverzeichnis

BMW AG	Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft
CEO	Chief Executive Officer
DIHK	Deutsche Industrie- und Handelskammertag
IfM	Institut für Mittelstandsforschung Bonn

1 Einleitung

Über 90% aller deutschen Unternehmen sind Familienunternehmen.¹ Es ist davon auszugehen, dass das jeweilige Unternehmen innerhalb der Unternehmerfamilie in einer Vielzahl von Fällen den höchsten Vermögenswert darstellt. Vor diesem Hintergrund genießt das Thema der Nachfolge in Familienunternehmen ein hohes Maß an Relevanz. Der transgenerationale Übergang ist in Familienunternehmen hierbei wortwörtlich existenziell wichtig, um den Fortbestand zu sichern.² Er ist einer der Schlüsselprozesse im Lebenszyklus eines *jeden* Familienunternehmens, denn der Ablauf dieses Prozesses ist oftmals entscheidend für den langfristigen Erfolg oder das letztendliche Scheitern.³ Wie es das Wort „Zyklus“ bereits indiziert, ist der Prozess wiederkehrend, zumindest in der Theorie, denn nach der Nachfolge, ist eigentlich schon wieder vor der Nachfolge. Sie will aus ökonomischer und emotionaler Hinsicht durchdacht sein, da die Wechselwirkungen zwischen der Familie und dem Unternehmen, sowie den dazugehörigen Rationalitäten oftmals vielschichtig und kompliziert sind.⁴

Diese Arbeit zielt darauf ab, die Frage zu beantworten, wie ein Generationswechsel in Familienunternehmen erfolgreich gelingen kann. Dazu stellt der Autor zunächst die grundlegenden Charakteristika von Familienunternehmen und deren volkswirtschaftliche Wichtigkeit für die Bundesrepublik Deutschland sowie sein Verständnis eines Generationswechsels dar. In der Folge werden drei wesentliche Determinanten eines erfolgreichen Generationswechsels vorgestellt: die Wichtigkeit einer Familienstrategie, effektives Konfliktmanagement und der Wissenstransfer und die damit zusammenhängenden Gesellschafterkompetenzen. Daraus resultieren einige Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen, die einen Generationswechsel positiv beeinflussen können. Im Fazit unterzieht der Autor die Ausarbeitung einer kritischen Würdigung und blickt auf die Erkenntnisse dieser Ausarbeitung zurück. Zuletzt richtet sich kurz der Blick in die Zukunft des Generationswechsels in Familienunternehmen.⁵

2 Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel erklärt der Autor die Begrifflichkeiten „Familienunternehmen“ und „Generationswechsel“ aus der Sicht verschiedener Wissenschaftler. Ein grundlegendes Verständnis dieser beiden Konzepte ist entscheidend, um die Ausführungen im weiteren Verlauf der Ausarbeitung zu verstehen. Dabei sei erwähnt, dass sich alle weiteren

¹ Vgl. Stiftung Familienunternehmen [2023], o. S.

² Vgl. von Schlippe/Groth/Rüsen, [2018], S. 28f.

³ Vgl. Dreyer [2008], S. 151.

⁴ Vgl. Baus [2016], S. 65ff.

⁵ In der vorliegenden Arbeit wird darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen sowohl die weibliche als auch die männliche und diverse Form zu nennen. Das generische Maskulinum adressiert alle Leserinnen und Leser und gilt in allen Fällen, in denen dies nicht explizit ausgeschlossen wird, für alle Geschlechter.

Ausführungen spez. auf den Generationswechsel in deutschen Familienunternehmen beziehen. Vor allem wird in diesem Abschnitt deutlich, dass das Familienunternehmen von Paradoxien und verschiedenen Rollengefügen durchzogen ist, was die Thematik des Generationswechsels - speziell in Familienunternehmungen - vielschichtig und kompliziert macht.

2.1 Was sind Familienunternehmen?

In der wissenschaftlichen Forschung existiert nach aktuellem Stand keine singuläre, allgemeingültige Definition des Begriffs Familienunternehmen. Unternehmen werden in der einschlägigen Literatur dann als Familienunternehmen verstanden, wenn sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte oder des Gesellschaftskapitals im Besitz der natürlichen Person(en) bzw. eines direkten Erben, wie eines Ehepartners oder Kindes, befindet, die das Unternehmen gegründet hat/haben, die Mehrheit der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht und mindestens ein Vertreter der Familie oder Angehörigen offiziell an der Kontrolle und Leitung des Unternehmens beteiligt ist. Dabei sind diese nicht an eine bestimmte Größe hinsichtlich der Mitarbeiterzahl, Rechtsform oder des Umsatzes gebunden und in allen Wirtschaftszweigen anzutreffen. Darüber hinaus differenzieren von Schlippe/Groth/Rüsen Familienunternehmen von Nicht-Familienunternehmen, wenn der Wille oder die Absicht besteht, ein Unternehmen an die nächste Generation weiterzugeben, unabhängig davon, in welcher Form dies schlussendlich erfolgt.^{6 7}

Die Familienunternehmen übernehmen in der Bundesrepublik eine tragende volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Rolle.⁸ Laut Statistik sind neun von zehn Unternehmen Familienunternehmen. Diese stellen 57% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse und erwirtschaften mit 55% mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes in Deutschland. Signifikant dabei ist, dass der jährliche Umsatz bei 94% aller Familienunternehmen unter einer Million Euro liegt. Gleichzeitig zeichnet sich die deutsche Volkswirtschaft aber auch durch ihre Vielzahl an großen Familienunternehmen im Vergleich zu anderen Industrienationen aus, da 46% aller Unternehmen mit mehr als 50 Millionen Euro Jahresumsatz ebenfalls Familienunternehmen sind. Allein die 500 größten Familienunternehmen erwirtschafteten im Jahr 2020 über 1,4 Billionen Euro Umsatz. Dabei steigerte sich die Anzahl der Beschäftigten der Top 500 im Zeitraum von 2011 bis 2020 um 25% auf 2,84 Millionen Menschen in Deutschland.⁹ Eines der deutschen Vorzeigebeispiele eines Familienunternehmens ist der Automobilhersteller BMW AG. Im Jahr 1916 gegründet, befindet sich das Unternehmen in der vierten Generation in

⁶ Vgl. Von Schlippe/Groth/Rüsen [2018], S. 28.

⁷ Vgl. Stiftung Familienunternehmen [2023], o. S.

⁸ Der Autor betrachtet im Rahmen dieser Arbeit ausschließlich die Familienunternehmen im Kontext der Bundesrepublik Deutschlands.

⁹ Vgl. Stiftung Familienunternehmen [2023], o. S.

Familienbesitz. Die Familie Quandt/Klatten hält mit 46,7 % den Großteil der Aktienanteile, erwirtschaftete im Jahr 2022 111 Milliarden Euro Umsatz und hat weltweit fast 150.000 Mitarbeiter.^{10 11}

Deutsche Familienunternehmen besitzen typische Charakteristika, die sie von klassischen Publikumsgesellschaften klar abgrenzen. Dazu gehören flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege, ein ausgeprägtes Kosten-Nutzen-Denken, Zuverlässigkeit gegenüber Kunden und Geschäftspartnern sowie die starke Identifikation mit dem Unternehmen.¹² Daran anknüpfend beschreibt Baus, dass ein „Familienunternehmen das familiäre Leben [beherrscht].“¹³ Das Unternehmen trägt die Rolle eines wichtigen Familienmitglieds, das im übertragenen Sinn immer mit am Tisch sitzt und somit allgegenwärtig ist. Weil der typische deutsche Unternehmer aber oftmals Autokrat ist, fällt dieser Entscheidungen zu strategischen Fragen, die auch das Zusammenspiel zwischen Familie und Unternehmen betreffen, eigenständig. Die Konsequenz ist, dass etwaige Entscheidungen innerhalb des Familiensystems weder zur Debatte stehen noch im Kreise der Familie diskutiert werden und somit nicht angefochten werden können. Dies führt dazu, dass die Unternehmerfamilie zu einem kommunikationsfreien Raum wird und, dass das Familienunternehmen ein stummer Gast ist, über den, wie der vielbeschriebene Elefant im Raum, nicht gesprochen wird.¹⁴ Bei näherer Betrachtung wird erkennbar, dass die Familienunternehmung ein von Paradoxien geprägtes Konstrukt ist. Tatsache ist, dass hier zwei unterschiedliche Welten aufeinandertreffen: die Familie und das Unternehmen.

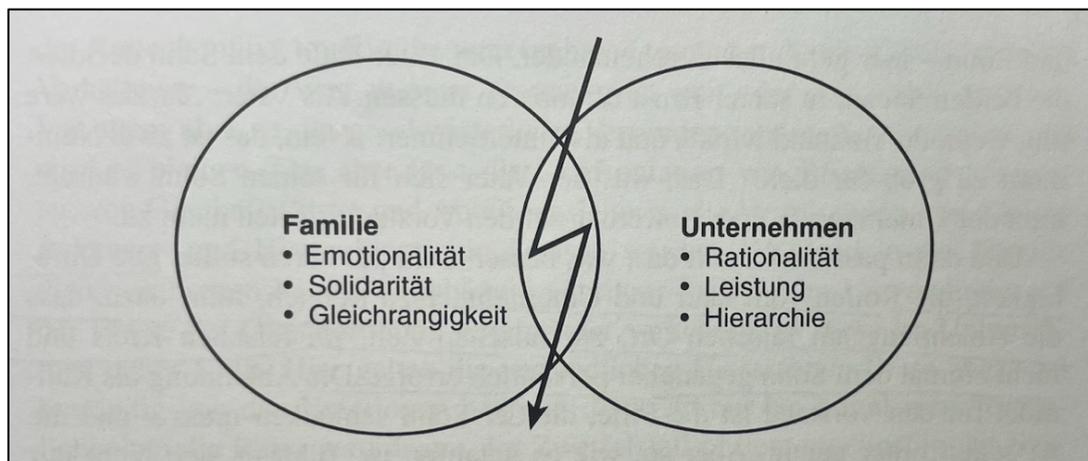


Abb. 1: Zwei Welten treffen aufeinander
(Quelle: Baus [2016], S. 5)

Abb. 1 illustriert, dass die Systeme der Familie und des Unternehmens zwar prinzipiell voneinander getrennt sind, durch das Rollengefüge dennoch eine gewisse Überlappung

¹⁰ Vgl. manager magazin [2022], o. S.

¹¹ Deutschlands Top Familienunternehmen [o. J.], o. S.

¹² Baus [2016], S. XXI.

¹³ Baus [2016], S. 25.

¹⁴ Vgl. ebd.

haben. Dies kann zu einer Vermischung des Rollengefüges führen. So soll beispielsweise der Vater in der Familienkonstellation der „liebende Vater“ und im Unternehmen zugleich der „rationale Geschäftsführer“ sein. Die Krux ist, die beiden Welten zu separieren und, in Abhängigkeit der Sphäre, auf verschiedenen Ebenen zu kommunizieren. Dieses Wissen ist insbesondere für die weiteren Ausführungen wichtig und wird in Kap. 3 erneut aufgegriffen. Im nachstehenden Kapitel erfolgt nun die Erklärung des Generationswechsels in Familienunternehmen.

2.2 Der Generationswechsel in Familienunternehmen

Bei der Unternehmensnachfolge wird grundsätzlich zwischen zwei Lösungstypen unterschieden. Die Exit-Lösungen betreffen die vollständige oder teilweise Trennung von Unternehmen und Familie (z.B. Verkauf) sowie die Vereinfachung der Struktur durch Family-Buy-Outs oder Realteilungen. Dem gegenüber stehen die Loyalitäts-Lösungen, bei denen die Eigentumsverhältnisse unberührt bleiben und lediglich Führungsstrukturen angepasst werden.¹⁵ Auch können Unternehmensnachfolger nach familieninterner oder familienexterner Herkunft unterschieden werden. Bei der familieninternen Lösung werden die Geschäftsführung und Eigentum, bzw. Anteile, an ein oder mehrere Familienmitglieder weitergegeben.¹⁶ Der Generationswechsel wird im Rahmen dieser Ausarbeitung als eine besondere Unterform der familieninternen Unternehmensnachfolge verstanden, bei der die Kontrolle und Führung in der Obhut der Unternehmerfamilie verbleibt.

„Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's“ (Mann [1901], o. S.).¹⁷ Blickt man auf die statistischen Überlebenschancen von Familienunternehmen, so stellt sich das Zitat von Thomas Mann in seinem Roman „Buddenbrooks“, nach über einem Jahrhundert als realitätsnah heraus. Denn nur 30% der Unternehmen schaffen den Übergang von der Gründergeneration in die Zweite, bzw. 10% von der Zweiten in die dritte Generation.¹⁸ Die IfM schätzt, dass im Zeitraum von 2022 bis 2026 bei rund 190.000 der ca. 3,32 Millionen Familienunternehmen die Übergabe ansteht. Das sind rund 40.000 mehr übergabereife Unternehmen als es noch im Zeitraum zwischen 2018 bis 2022 waren.¹⁹ Es indiziert, dass die Relevanz des Generationswechsels in Familienunternehmen eher zu- als abnimmt. Imminent entgegenwirkende Kräfte hingegen sind die Auswirkungen des in Deutschland herrschenden demografischen Wandels. Jede zweite Person ist über 45 Jahre, bzw. jede fünfte über 66 Jahre alt.²⁰ Dies lässt sich auch auf die

¹⁵ Vgl. Baus [2016], S. 94ff.

¹⁶ Vgl. Gottschalk/Höwer/Licht/Niefert/Hauer/Keese/Woywode [o.J.], S. 20.

¹⁷ Neumueller [2020], o. S.

¹⁸ Vgl. Baus [2016], S. 22.

¹⁹ Vgl. Kay/Suprinovič/Schlömer-Laufen/Rauch [2018], S. 9f.

²⁰ Vgl. Destatis [2024], o. S.

Unternehmerwelt übertragen: ca. ein Drittel der Unternehmerschaft ist 60 Jahre oder älter.²¹ In den kommenden zehn bis 15 Jahren wird sich die Babyboomer-Generation aus dem Berufsleben zurückziehen. Durch die nachstehende Generation, die eine zahlenmäßig geringere Geburtenziffer hat, entsteht eine klaffende Nachfolgelücke. Zudem ist das Gründungsinteresse drastisch gesunken. Waren es in 2003 noch 1,5 Millionen Existenzgründungen insgesamt, sind es 2021 lediglich knapp über 600.000. Dies ist ein Indiz dafür, dass nachstehende Generationen ein geringfügiges Interesse an der Selbstständigkeit haben und abhängige Beschäftigungsverhältnisse bevorzugen.²² Diese Entwicklungen haben zur Folge, dass geschätzte 46.000 Unternehmen mit einem Scheitern ihrer Nachfolgepläne rechnen müssen, was knapp 25% entspricht.²³ Dass nur in jedem zweiten Unternehmen der Nachwuchs das operative Geschäft eigenständig führen möchte, ist dieser Entwicklung dabei nicht zuträglich.²⁴ Und dennoch streben fortwährend mit 53% über die Hälfte der Eigentümer an, die Unternehmung an ihr Kind oder ein anderweitiges Familienmitglied zu übergeben.²⁵ Anhand dieser theoretischen Grundlagen, folgt jetzt die Darstellung dreier wesentlicher Determinanten des Erfolgs in Kap. 3.

3 Determinanten für einen erfolgreichen Generationswechsel

Um den Erfolg eines Generationswechsels in einem Familienunternehmen zu determinieren, muss klar sein, dass *der Erfolg* immer relativ ist. Kap. 2.2 zeigt, dass der Weg zum Ziel für jedes Familienunternehmen individuell ist und sich dieser in verschiedenen Formen ausdrückt. Dieses Kapitel hat zum Ziel, einige wichtige Determinanten herauszuarbeiten und diese anhand von Beispielen aus der Praxis zu illustrieren.

3.1 Die Familienstrategie – der Fahrplan zur Nachfolge

„Am Anfang einer Familienstrategie steht, was die Familie will, eint und trennt.“²⁶ Hierbei ist die Erkenntnis aus Kap. 2.1., dass ein Familiensystem ein Zusammenschluss aus verschiedenen Sozialsystemen ist, die jeweils eigentümliche Kommunikationslogiken aufweisen, von hoher Wichtigkeit.²⁷ Traditionen, Werte, Ziele und Rollen sind Inhalte einer Familienstrategie, die zwangsläufig mit der Philosophie des Unternehmens verknüpft sind. Eine kongruente Strategie und stringente Befolgung dieser hat zur Folge, dass alle Akteure des Systems sich auf demselben Status Quo und Weg befinden und somit die Handlungsfähigkeit der Familie sicherstellen. Die Aufstellung einer Familienstrategie sollte hierbei stets unter der Berücksichtigung erfolgen, dass das

²¹ Vgl. IfM [2022], o. S.

²² Vgl. Schwartz [2023], S. 3f.

²³ Vgl. Schwartz [2023], S. 1.

²⁴ Vgl. Baus [2016], S. 101.

²⁵ Vgl. IfM [2022], o. S.

²⁶ Baus [2016], S. 53.

²⁷ Vgl. Von Schlippe/Rüsen/Groth [2018], S. 30.

Unternehmensinteresse über dem Familieninteresse, respektive das Familieninteresse über jeweiligen Individualinteressen steht. Erst mit der fortwährenden Erfüllung dieser zentralen Kriterien, kann eine Unternehmerfamilie Stärke entwickeln bzw. wahren.²⁸ Die nachstehende Abb. 2 zeigt anschaulich, was eine Familienstrategie im Kern auch regeln soll: Das Zusammenspiel der verschiedenen Akteure in ihren unterschiedlichen Rollen und Positionen in der Familie und im Unternehmen.

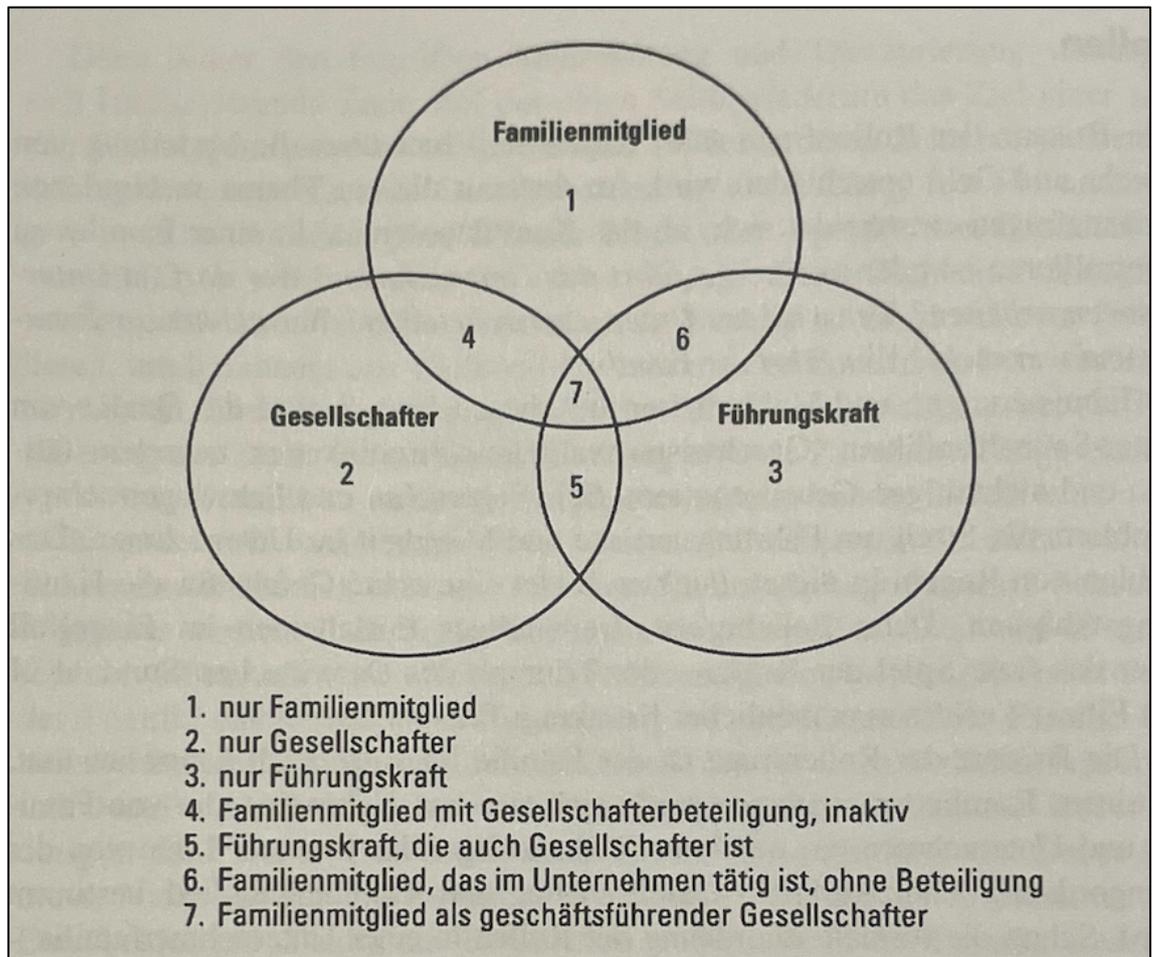


Abb. 2: Rollen in Familienunternehmen nach Taguiri und Davis
(Quelle: Baus [2016], S. 66.)

Neben der Familiencharta selbst,²⁹ ist ihr Erstellungsprozess ebenfalls von hoher Bedeutung, da hierbei die Akteure in einen gemeinsamen Diskurs über ihre jeweiligen Wert- und Zielvorstellungen gehen müssen. Im Idealfall findet die Unternehmerfamilie einen Konsens und damit einen gemeinschaftlichen Weg in die Zukunft für das Unternehmen und die Familie.³⁰ Sofern Übereinkunft des in Abb. 3 dargestellten Rollengefüges besteht, kann die Familienstrategie die nachhaltige Chance auf den Bestand und das Wachstum des jeweiligen Familienunternehmens sichern.³¹ Ein Positivbeispiel einer

²⁸ Vgl. Baus [2016], S. 68f.

²⁹ Die Begriffe Familiencharta und Familienstrategie werden in diesem Zusammenhang synonym verwendet.

³⁰ Vgl. Baus [2016], S. 46.

³¹ Vgl. Baus [2016], S. 43f.

klaren Familienstrategie, die, insbesondere für die Generationsnachfolge, einen langfristigen Plan formuliert hat, ist die des Familienunternehmens Sennheiser. Gegründet von Prof. Dr. Fritz Sennheiser im Jahr 1945, vollzieht das in Hannover ansässige Unternehmen erstmals 1982 einen familieninternen Generationswechsel. Sohn Prof. Dr. Jörg Sennheiser wird Geschäftsführer, während sein Vater fortwährend als Kommanditist im Unternehmen verbleibt, ehe er 2010 verstirbt. 1996 zieht sich Jörg Sennheiser aus der operativen Geschäftsführung zurück und übergibt diese erstmals an drei familienfremde Personen und nimmt die Position als Aufsichtsratsvorsitzender ein. In dieser Funktion übersieht und unterstützt er den Unternehmensbeitritt seiner Söhne Daniel und Andreas im Jahr 2008 respektive 2010 und deren Eintritt in die Geschäftsführung im Jahr 2013. 2018 werden die Söhne Co-CEOs und Geschäftsführer, was gleichbedeutend mit dem dritten erfolgreichen Generationswechsel des Familienunternehmens Sennheiser GmbH & Co. KG ist.^{32 33} Die Unternehmensgeschichte Sennheiser unterstreicht, dass der Fahrplan zur Nachfolge klar geregelt ist und mit dem Verbleib der jeweiligen Vorgänger unterstützt wurde. Dies zeigt, dass die Familienstrategie so gut ausgestaltet ist, dass der Generationswechsel selbst mit der Übergabe an ein Geschwisterpaar effektiv gelingen konnte. Mit den Fragen nach gemeinsamen Werten, Zielen und ob die *erfolgreiche* Weiterführung und -entwicklung des Unternehmens möglich ist, haben sich die Gebrüder Sennheiser im Prozess der Entwicklung einer gemeinsamen Familiencharta mit dem Eintritt in die Geschäftsführung 2013 gewidmet. Substanzielle Bestandteile der Strategie waren dabei der Entschluss, das Unternehmen zukünftig durch die Familie prägen zu wollen, aber auch die Konsensbildung über einheitliche Werte und Gefühle im Zuge der Verschriftlichung, die die Geschäftsführung nun verkörpert und auf die Prozesse innerhalb des Unternehmens überträgt.^{34 35} Dies untermauern starke Geschäftszahlen: 467,7 Millionen Umsatz im Jahr 2022 (26% mehr als im Vergleich zum Vorjahr) und weltweit ca. 2.000 Mitarbeiter, wobei allein im Headquarter in der Wedemark 29 Nationen vertreten sind. Es ist sinnbildlich dafür, dass zwar Geschlossenheit innerhalb der Unternehmerfamilie und Einigkeit über die Familienstrategie nicht zwangsläufig „alles“ ist, aber ohne diese aus allem, in diesem Fall dem Unternehmen in dritter Generation, nichts wird.³⁶ Hat dieses Kapitel den Fokus auf die Familienstrategie gelegt, folgt im anschließenden Kapitel die Betrachtung des effektiven Konfliktmanagements, das insbesondere dann zum Tragen kommt, wenn die Formulierung einer gemeinsamen Familienstrategie nicht funktioniert hat.

³² Vgl. Kontio [2016], o. S.

³³ Vgl. Sennheiser [2023], o. S.

³⁴ Vgl. Baus [2016], S. 80f.

³⁵ Vgl. Sill [2023], o. S.

³⁶ Vgl. Baus [2016], S. 62.

3.2 Das effektive Konfliktmanagement

Konflikt entsteht, wenn verschiedene Interessenslagen aufeinandertreffen und die daraus divergierenden Zielvorstellungen einzelner Akteure nicht kompromisslos umgesetzt werden können.³⁷ Als Ursprung des Konflikts führt Baus die opponierenden Ansätze der Family-first und Business-First Modelle an. Es stellt sich die Frage, wie viel Unternehmen die Familie verträgt, und viel mehr, was bei beiden an erster Stelle steht. Die konsequente Verfolgung des Business-first-Ansatzes kann das Verhältnis der Familie zum Unternehmen auf Dauer strapazieren und zu einer zunehmenden Entfremdung führen (siehe auch Kap. 3.1).³⁸ Sofern dies nicht hinterfragt wird, hinterlässt es nachhaltige Schäden bei Familien, die sich beispielsweise in Konflikten widerspiegeln.³⁹ Vermag das Unternehmen bei erster Betrachtung den höheren Stellenwert genießen, so ist es in der Realität oftmals umgekehrt.⁴⁰ Hierbei bewahrheitet sich die Volksweisheit, dass Blut dicker ist als Wasser.⁴¹ Der Konflikt ist symptomatisch für Probleme, die im übertragenen Sinne mit Schmerzen eines jeden Lebewesens vergleichbar sind.⁴² Beim Generationswechsel in Familienunternehmen ist das Wohlverhalten innerhalb der Familie die grundlegende Bedingung für die langfristige Kooperation⁴³ und die stete Rückbesinnung auf das Verbindende im Konfliktfall.⁴⁴ Im Zentrum sollte also stehen, Individualbedürfnisse konstruktiv zusammenzuführen und einen Kompromiss zu finden.⁴⁵ Um dies zu bewerkstelligen, bedarf es zweier Dinge: der Festlegung objektiver und fairer Kriterien zur Konfliktlösung und der Etablierung einer positiven Streitkultur. Zuerst genannte Kriterien müssen dabei vor dem Eintritt des Konflikts festgelegt werden, sodass die Gütekriterien aus Sicht aller Akteure eingehalten werden.⁴⁶ Sofern die Unternehmenskultur zudem die offene Kommunikation über Meinungsverschiedenheiten ermöglicht, führt es zum Erhalt der Handlungsfähigkeit des Unternehmens und der erfolgreichen Beseitigung von Konflikten.⁴⁷

Das Beispiel der Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen Oetker in dritter Generation illustriert eindrucksvoll, was die Konsequenz von Konflikten sein kann. Insgesamt acht Kindern aus drei Ehen schenkte Rudolf-August Oetker zu Beginn der Jahrtausendwende je 12,5% des Oetker-Konzerns. Darauf folgten knapp 20 Jahre des Streits, bei dem sich die sogenannte „G3“, die alle Kinder aus dritter Ehe umfasst, und die „G5“,

³⁷ Vgl. Dreyer [2008], S. 154.

³⁸ Vgl. Baus [2016], S. 70.

³⁹ Vgl. LeMar [2008], S. 225f.

⁴⁰ Vgl. Baus [2016], S. 70.

⁴¹ Vgl. Baus [2016], S. 7.

⁴² Vgl. Dreyer [2008], S. 155.

⁴³ Vgl. Baus [2016], S. 72.

⁴⁴ Vgl. Plate [2008], S. 82.

⁴⁵ Vgl. Dreyer [2008], S. 154f.

⁴⁶ Vgl. Plate [2008], S. 82.

⁴⁷ Vgl. Gottschalk/Höwer/Licht/Niefert/Hauer/Keese/Woywode [o.J.], S. 39.

der Zusammenschluss der fünf Kinder aus den ersten beiden Ehen Oetkers, in geschwisterlicher, rechthaberischer Manier duellierten und so die Harmonie und das operative Geschäft des Unternehmens beeinträchtigten. Durch die Dreiviertel-Mehrheitsregelung in der Gesellschafterversammlung, blockierten die G5 im Verlauf der vergangenen Jahrzehnte mehrfach den Aufstieg der G3 in die Geschäftsführung. Im Gegenzug blockierte die G3 die Zusammenführung der unternehmenseigenen Reederei Hamburg Süd und Hapag Lloyd im Jahr 2013. Als der dänische Großkonzern Maersk vier Jahre später Hamburg Süd erwarb, halbierte sich der Jahresumsatz des Unternehmens postwendend. Der Konflikt endete in der Unternehmensteilung im Jahr 2020. Der „G3-G5-Konflikt“ zeigt, dass die Stärke eines Familienunternehmens genau da liegt, wo auch das größte Risiko besteht – nämlich in der Familie. Im Fall Oetker, hat die gegenseitige Missgunst und Dissonanz der Nachkommen eine *gemeinsame* Zukunft des Unternehmens verhindert. Die Lösung erfolgte in Form einer Realteilung des Oetker-Konzerns, bei dem die G5 die Geschäftszweige der Nahrungsmittel und die G3 der Spirituosen und Chemie erhielten.⁴⁸ Im folgenden Abschnitt folgt jetzt die Beleuchtung des generationsübergreifenden Wissenstransfer und die Wichtigkeit der Gesellschafterkompetenz.

3.3 Die Kompetenzvermittlung und der Wissenstransfer

Wissenstransfer und Kompetenzvermittlung haben im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge insbesondere in zwei Bereichen eine hohe Relevanz. Bei der Besetzung von Führungspositionen und der Rolle als Gesellschafter im Familienunternehmen. Darf der Nachkomme qua Geburtsrecht in die Geschäftsführung nachrücken oder ist die Erfüllung der Qualifikation, die an einen externen Nachfolger gestellt würden, auch für ihn zwingend erforderlich?⁴⁹ In gleicher Weise stellt sich auf Gesellschafterebene vermehrt die Frage der Gesellschafterkompetenz der möglichen Nachfolger. Diese umfasst das Erlernen sämtlicher Aufgaben eines zukünftigen Gesellschafters in der Rolle des Eigentümers und innerhalb der Gesellschafterfamilie. Bislang zeigen Studien, dass die adäquate Ausbildung von Gesellschafterkompetenzen und -fähigkeiten, die im Zuge des Generationswechsels auf den übernehmenden Akteur übertragen werden, in deutschen Unternehmerfamilien geringfügig stattfindet.⁵⁰ Wenn die Möglichkeit einer familieninternen Nachfolge besteht (siehe Schwierigkeiten in Kap. 2.2), so muss die erforderliche Kompetenz dazu bestehen. Familieninterne Nachfolger besitzen im Vergleich zu unternehmensinternen oder unternehmensexternen Nachfolgern, eine geringere Berufserfahrung. Gleichwohl sind die Ansprüche an ihre Qualifikation aufgrund ihrer Familienzugehörigkeit oftmals niedriger.⁵¹ Demnach ist das progressive Hineinwachsen in die Rolle

⁴⁸ Vgl. Dostert/Müller-Arnold [2021], o. S.

⁴⁹ Vgl. Baus [2016], S. 70.

⁵⁰ Vgl. Von Schlippe/Groth/Rüsen [2018], S. 33f.

⁵¹ Vgl. Gottschalk/Höwer/Licht/Niefert/Hauer/Keese/Woywode [o. J.], S. 8.

des Nachfolgers, unter der Obhut der übergebenden Generation ein Schlüsselfaktor zum erfolgreichen Generationswechsel. Dabei sollte insbesondere der Kontakt zu Geschäftspartnern frühzeitig hergestellt werden, um Prozesse kennenzulernen und ein Gefühl von Vertrauen herzustellen.⁵² Ein positives Beispiel dafür, ist die Gießerei „Carl Casper Guss“ mit ca. 100 Mitarbeitern aus Remchingen in Baden-Württemberg. Das Familienunternehmen gestaltet die Unternehmensnachfolge von der vierten zur fünften Generation mit einer Doppelspitze. 2007 übertrug Vater und Eigentümer Till Casper seinem Sohn Felix die Unternehmensleitung. Parallel übergab sein Partner Hans Josef Lücking seinen Platz in der Geschäftsleitung an seinen Sohn Malte. Nun agiert das Quartett in zwei Vater-Sohn-Gespannen auf der Eigentümerseite bzw. im Bereich der technischen Geschäftsführung. Es zeigt, dass beide Nachfolger langfristig auf über 40 Jahre „Know-how“ der Väter zurückgreifen, um das Geschäftsfeld mithilfe ihrer Expertise sukzessive übernehmen und Potenziale des Unternehmens fortwährend nutzen zu können.⁵³

Nebst dem fachlichen Wissen über den spezifischen Unternehmenszweck muss die übergebende Generation auch die „weichen“ Faktoren vermitteln. Im Verlauf der Unternehmensgeschichte, entwickelt sich, auf natürliche Weise, ein Regelkodex. Dieser umfasst implizite Verhaltensnormen und -regeln, die zum einen maßgeblich an den Eigentümer gebunden, zum anderen aber auch die Abläufe innerhalb des Unternehmens vorgeben. Das Geflecht von gelernten Informationsflüssen und Zuständigkeiten zwischen Mitarbeitern und Chef kann ein Nachfolger zum Übernahmzeitpunkt nicht zwangsläufig kennen. Zugang zum „System“ erhält dieser erst durch die Einführung eines Reportings, das zu klareren Kommunikations- und Entscheidungswegen und mehr Transparenz führt.⁵⁴ Auch informelle Hierarchien fallen mit der Übernahme ggf. weg. Personen, die vorher Einfluss auf den Senior ausübten, sind dazu jetzt nicht mehr im Stande. Dabei gilt es, zwei Dinge zu bedenken: die Vermeidung von Lagerbildungen und die Erzeugung einer klaren Orientierung für die Mitarbeiter. Nur, wenn die Mitarbeiter ganzheitlich an einem Strang ziehen, und, im Idealfall, die Rolle der Unterstützer des Nachfolgers einnehmen, kann das Unternehmen weiterhin erfolgreich sein. Dies gelingt, wenn der Nachfolger gemeinsam mit dem Übergebenden einen Plan vorlegt, wie die Zukunft der Mitarbeiter aussieht. Zusammenfassend lässt sich sagen: Der formelle als auch informelle Wissenstransfer, gepaart mit den zugeschnittenen Kompetenzen, die entweder bereits existieren oder im Zuge der Übernahme erlernt werden, sind ein weiterer Faktor des erfolgreichen Generationswechsels.⁵⁵ In Kap. 4 beleuchtet diese Ausarbeitung nun einige Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Generationswechsel.

⁵² Vgl. Gottschalk/Höwer/Licht/Niefert/Hauer/Keese/Woywode [o. J.], S. 32.

⁵³ Vgl. Gottschalk/Höwer/Licht/Niefert/Hauer/Keese/Woywode [o. J.], S. 19.

⁵⁴ Vgl. Dreyer [2008], S. 158.

⁵⁵ Vgl. Dreyer [2008], S. 156 ff.

4 Handlungsempfehlungen für den Generationswechsel

Kap. 3 weist drei wesentliche Erfolgsfaktoren auf. Diese können aber aufgrund der in Kap. 2.2 und Kap 3.1 beschriebenen Dynamiken und Paradoxien, in ihrer Wirkung eingeschränkt sein. Hierzu gibt es einige Hilfestellungen, die bei der Prävention und Beseitigung von Problemen und Konflikten positiv unterstützen können. Eine Möglichkeit ist die Hinzuziehung eines externen Beraters, der als unabhängiger Mediator zwischen Interessenslagern fungiert. Wurde dieser in der Vergangenheit in deutschen Unternehmen zur Konfliktbereinigung hinzugezogen, ist nun eine Umstellung zur Prävention wahrzunehmen.⁵⁶ Dieser Entwicklung liegt der Gedanke zugrunde, dass die Lösungsfindung im Guten zuweilen einfacher darstellbar ist und somit konstruktiver ausfällt, als wenn die Seiten durch Konflikt bereits verhärtet sind. Berater agieren prozessbegleitend und fungieren als Integratoren. Das bedeutet kurz um: Zusammenführung von Familie und Unternehmen, Festlegung von Werten und Traditionen auf Familienebene und die Hinzuziehung von Steuerberatern oder Juristen bei Bedarf.⁵⁷

Eine frühzeitige Planung ist für die erfolgreiche Nachfolge ebenfalls essenziell. Der DIHK empfiehlt, spätestens drei Jahre vor dem geplanten Übergabezeitpunkt mit der Nachfolgesuche zu beginnen.⁵⁸ Abb. 3 offeriert einen statistischen Einblick in den Status Quo der Nachfolgethematik in Unternehmen in Deutschland:

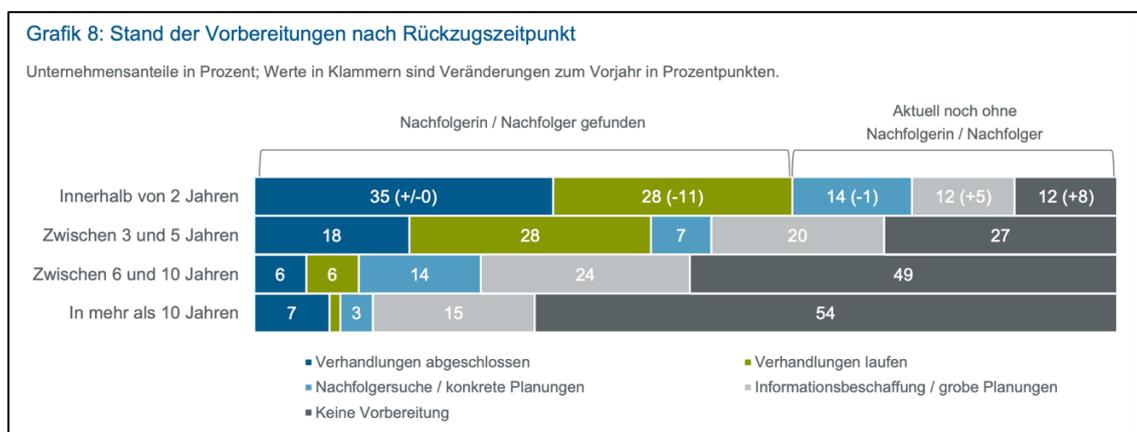


Abb. 3: Stand der Vorbereitungen nach Rückzugszeitpunkt
 (Quelle: Schwartz [2023], S. 5.)

Abb. 3 zufolge ist die Nachfolge in 40% der Unternehmen, die innerhalb von zwei Jahren eine Nachfolge anstreben, ungeklärt. Das gleiche Problem stellt sich für mehr als die Hälfte aller Unternehmen, deren Nachfolge innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahren angestrebt wird. Zwar gilt die Dreijahres-Frist der DIHK als Richtwert, es scheitern jedoch viele Unternehmen an mangelnder Nachfolgeplanung und -vorbereitung. Ein

⁵⁶ Vgl. Baus [2016], S. 44.

⁵⁷ Vgl. Schwarz [o. J.], o. S.

⁵⁸ Vgl. Schwartz [2023], S. 5.

rechtzeitiger Beginn der Nachfolgersuche sichert Flexibilität und Handlungsfähigkeit, sollten unerwartete Unwägbarkeiten aufkommen.⁵⁹ Außerdem ist es empfehlenswert für Familienunternehmen bei der Nachfolgelösung über den sprichwörtlichen Tellerrand zu schauen. Das heißt, sich auf der abgebenden Seite für alternative Lösungsschritte außerhalb der familieninternen Nachfolge zu öffnen und diese sorgfältig zu prüfen. Im Fall der Brillenfirma Rodenstock, haben Vater Randolph und Tochter Beatrice im Zuge des Generationswechsels nach einem externen Investor gesucht, um den Erhalt und die Weiterentwicklung des Unternehmens sicherzustellen. Die Installation eines externen Nachfolgers kann gar zur Neutralisierung, sprich zum Ausgleich, zwischen Familienmitgliedern beitragen und potenziell Qualifikationen in das Unternehmen einbringen, die in der Unternehmerfamilie nicht existieren.⁶⁰ Auch der ganzheitliche Verkauf, (siehe Exit-Lösungen in Kap. 2.2) kann eine Option sein. In jedem Fall sollte die Entscheidungsfindung synchron mit der Familienstrategie sein (siehe Kap. 3.1). Beispielsweise folgte die Familie Brenninkmeijer seit Gründung der Textilmarke C&A im Jahr 1841 ihrem Regelwerk Unitas. Unter dem Motto „Eintracht macht stark“ müssen alle Nachfolger zwingend katholisch sein, eine niederländische Staatsbürgerschaft haben und der Name mit „ij“ geschrieben werden. Erstmals im Jahr 2017 wich die Unternehmerfamilie von diesem Credo ab, als sie erstmals einen externen Nachfolger anstellte.^{61 62 63} Es zeigt, dass selbst historische Familienstrategien aufgebrochen und angepasst werden können, wenn dies positiv zur Zukunft des Unternehmens beiträgt. Eine unterstützende Rolle können zudem Familienworkshops einnehmen. Im Zentrum der moderierten Veranstaltungen stehen die Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie und die Entwicklung einheitlicher Familienstrategien.⁶⁴ Zudem kann die Zusammenkunft aller eine Art Gemeinschaftssinn entwickeln und die Freude an potenziellen Verschiedenheiten gefunden werden.⁶⁵

5 Fazit

Diese Arbeit zeigt, dass vor allem die der Familie entspringenden „weichen Faktoren“, einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg des Generationswechsels haben. Es ist weiterhin das Bestreben der abgebenden Generation, Familienunternehmen durch die Nachkommen weiterführen zu wollen und somit das Unternehmen in der Familie zu belassen (siehe Kap. 2.2). Die Werte der Familie haben einen direkten Einfluss auf das rationale, kalkulierende System, das als Unternehmen verstanden wird. Dies hat zur

⁵⁹ Vgl. Schwarz [o. J.], o. S.

⁶⁰ Vgl. Friedrich [2020], o. S.

⁶¹ Vgl. Spiegel Wirtschaft [2018], o. S.

⁶² Vgl. Miller [2018], o. S.

⁶³ Vgl. Schwarz [o. J.], o. S.

⁶⁴ Vgl. LeMar [2008], S. 223f.

⁶⁵ Vgl. Plate [2008], S. 82.

Folge, dass Familienmitglieder oftmals auch Angestellte des Unternehmens sind und sich fortwährend in einem Rollenkonflikt befinden, den es zu bewältigen gilt (siehe Kap. 3.1 und 3.2). Neben der Meisterung der in dieser Ausarbeitung behandelten Themen, gilt es in der Praxis zudem, die ökonomischen und juristischen Aspekte zu beachten und im Prozess der Nachfolge gegeneinander aufzuwiegen.⁶⁶ Denn schlussendlich muss, wie in allen Wirtschaftsbetrieben, die finanzielle Umsetzbarkeit und Attraktivität des Generationswechsels gegeben sein. Die jüngste Vergangenheit zeigt zudem, dass Familienunternehmen und insb. die abgehenden Akteure, sich jetzt und zukünftig vermehrt nach Alternativen zur familieninternen Nachfolge umschaun müssen, um den Fortbestand und Erfolg ihres Unternehmens langfristig zu sichern (siehe Kap. 2.2 und 3.3). Bei dieser Lösungsfindung können vor allem externe Berater dabei helfen, den Fokus immer wieder auf das Wesentliche zu richten und alle Parteien an einen Tisch zu holen (siehe Kap. 3.3). Klar ist, dass das sklavische Festhalten an alten Strukturen und die Denkweise, dass es beispielsweise ein Familienunternehmen in fünfter Generation ist, nicht zwangsläufig den Erfolg eines Generationswechsels zur Folge hat. Das Gebiet des Generationswechsels in Familienunternehmen ist ein breit erforschtes Themengebiet, das eine große Menge an Literatur zu offerieren hat, die im Rahmen dieser Ausarbeitung nicht berücksichtigt werden konnte. Und dennoch schätze ich, dass die „Wahrheit“ des Generationswechsels individuell ist und der Lösungsweg irgendwo zwischen der vorgeschlagenen Theorie und angewandten Praxis liegt. Was fest steht, ist, dass der stets wiederkehrende Generationswechsel selbst permanenter Veränderung unterliegt und wiederkehrend ist. Heraklit konstatierte dies bereits 535 v. Chr.:

„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“
(Heraklit von Ephesus, 535 – 475 v. Chr.)⁶⁷

⁶⁶ Molter/Lücke [2008], S. 144.

⁶⁷ Kompetenzzentrum für Angewandte Personalpsychologie [o. J.], o. S.

IV Literaturverzeichnis

- Baus, K. [2016]
Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 5. Aufl., Wiesbaden 2016.
- Destatis [2024]
Demografischer Wandel, verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html (01.01.2024).
- Deutschlands Top Familienunternehmen [o. J.]
BMW Group, verfügbar unter: <https://www.top-familybusiness.com/companies/0vSu86k/bmw-ag/umsatz/mitarbeiterzahl> (02.01.2024).
- Dostert, E./Müller-Arnold, B. [2021]
Oetker-Familie. Meine Pizza, dein Sekt, verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/dr-oetker-oetker-gruppe-1.5454670> (03.01.2024).
- Dreyer, N [2008]
Nachfolge aus der Perspektive der Organisation. Die Organisation im Rahmen der Nachfolge mitdenken, in: von Schlippe, A./Nischak, A./El Hachimi, M. (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen, 2. Aufl., Göttingen 2008, S. 151-162.
- Friedrich, J. [2020]
Unternehmensnachfolge: Familienunternehmen im Generationswechsel – Töchter und Geschäftsführer im Trend, verfügbar unter: <https://www.sage.com/de-de/blog/unternehmensnachfolge-familienunternehmen-im-generationswechsel-toechter-und-geschaeftsfuehrer-im-trend-fy20/> (01.01.2024).
- Gottschalk, S./Höwer, D./Licht, G./Niefert, M./Hauer, A./Keese, D./Woywode, M. [o.J]
Generationenwechsel im Mittelstand. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Nachfolger, in: Baden-Württembergische Bank (Hrsg.), verfügbar unter: <https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Generationenwechsel.pdf> (02.01.2024).
- Kay, R./Suprinovič, O./Schlömer-Laufen, N./Rauch, A. [2018]
Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022, in: Institut für Mittstandsforchung Bonn (Hrsg.): Daten und Fakten, Nr. 18, Bonn 2018, S. 1-37, verfügbar unter: https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/daten_und_fakten/dokumente/Daten-und-Fakten-18_2018.pdf (01.01.2024).
- Kontio, C. [2016]
Chronik Sennheiser. Das Streben nach dem perfekten Sound, verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/chronik-sennheiser-das-streben-nach-dem-perfekten-sound/12786590.html> (01.01.2024).
- Kompetenzzentrum für Angewandte Personalpsychologie [o. J.]
„Nichts ist so beständig wie der Wandel“, verfügbar unter: https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/ppp_lehrstuehle/psychologie_4/dokumente/WS1718/Download_Newsletter_2019-01.pdf (05.01.2024).
- LeMar, B. [2008]
Familienworkshops als Weg der Entwicklung einer Familienstrategie, in: von Schlippe, A./Nischak, A./El Hachimi, M. (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen, 2. Aufl., Göttingen 2008, S. 223-234.

- Miller, N. [2018]
C&A-Tradition geht zu Ende: Wird das Unternehmen jetzt von chinesischen Investoren aufgekauft?, verfügbar unter: <https://www.merkur.de/wirtschaft/c-a-tradition-geht-zu-ende-wird-unternehmen-jetzt-von-chinesischen-investoren-aufgekauft-zr-9590313.html> (04.01.2024).
- Molter, H./Lücke, C. [2008]
Nachfolge in Familienunternehmen: „Das wollen, was man nicht will, und doch wollen, dass man es will“. Paradoxien und mögliche Lösungen, in: von Schlippe, A./Nischak, A./El Hachimi, M. (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen, 2. Aufl., Göttingen 2008, S. 143-150.
- Neumueller, M. H. [2022]
Family Compliance: Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung, verfügbar unter: <https://www.difu.org/family-compliance-der-erfolgreiche-umgang-mit-einer-familienverfassung/> (03.01.2024).
- Plate, M. [2018]
Geschwisterkonflikte in Familienunternehmen – Strukturelle Konfliktlinien, in: von Schlippe, A./Nischak, A./El Hachimi, M. (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen, 2. Aufl., Göttingen 2008, S. 65-83.
- Schrader, T. [2023]
Gender-Hinweis Hausarbeit: Vorlage und wohin er gehört, verfügbar unter: <https://www.scribbr.de/hausarbeit/gender-hinweis-hausarbeit-vorlage/> (09.12.2023).
- Schwartz, M. [2023]
Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2022: Knappheit an Nachfolgekandidaten nimmt zu, Misserfolge dürften häufiger werden, in: KfW Research. Fokus Volkswirtschaft, Nr. 424, S. 1-8., verfügbar unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2023/Fokus-Nr.-424-Maerz-2023-Nachfolge.pdf> (31.12.2023).
- Schwarz, R. [o. J.]
Berater von Familienunternehmen – Integration, verfügbar unter: <https://rainerschwarz-nachfolgeberatung.de/wissenswertes/berater-familienunternehmen> (04.01.2023).
- Sennheiser [2023]
Unsere Geschichte, verfügbar unter: <https://www.sennheiser.com/de-de/uber-uns/unsere-geschichte> (01.01.2024).
- Sennheiser [2023]
Das Geschäftsjahr 2022 der Sennheiser-Gruppe, verfügbar unter: <https://www.sennheiser.com/de-de/uber-uns/annual-report#> (01.01.2024).
- Sill, J. [2023]
Neue Töne und Governance bei Sennheiser, verfügbar unter: <https://www.wir-magazin.de/corporate-governance/neue-toene-und-governance-bei-sennheiser-18937/> (04.01.2024).
- Spiegel Wirtschaft [2018]
Familie Brenninkmeijer. Auf das ij kommt es an, verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/fotostrecke/c-a-geschichte-eines-familienunternehmens-fotostrecke-157325.html> (04.01.2024).

- Stiftung Familienunternehmen [2023]
Daten Fakten, Zahlen zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen, verfügbar unter: <https://www.familienunternehmen.de/de/daten-fakten-zahlen> (31.12.2023).
- Stiftung Familienunternehmen [2023]
Definition Familienunternehmen, verfügbar unter: <https://www.familienunternehmen.de/de/definition-familienunternehmen> (31.12.2023).
- Stiftung Familienunternehmen [2019]
Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, in: Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, erstellt vom ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung Mannheim und vom Institut für Mittelstandsforschung Mannheim, 5. Aufl., München 2019, verfügbar unter: https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Die-volkswirtschaftliche-Bedeutung-der-Familienunternehmen-2019_Stiftung_Familienunternehmen.pdf (31.12.2023).
- IfM [2022]
Unternehmensnachfolge: Anzahl der zur Übergabe anstehenden Familienunternehmen in Deutschland im Zeitraum von 2022 bis 2026 (in 1.000). In Statista, verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/281012/umfrage/unternehmensnachfolge-zur-uebergabe-anstehende-unternehmen/> (31.12.2023).
- IfM [2020]
Unternehmensübertragungen/Nachfolgen, verfügbar unter: <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/unternehmensuebertragungen-und-nachfolgen/unternehmensuebertragungen> (01.01.2024).
- Manager magazin [2022]
Deutschlands Top 100 Familienunternehmen. Wer sich Sorgen machen muss – und wer nicht, verfügbar unter: <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/familienunternehmen-in-deutschland-vw-bmw-lidl-aldi-fresenius-und-conti-vorn-bei-top-100-a-4c0fc733-68bb-46da-ab02-915f2d720543> (02.01.2024).
- Von Schlippe, A./Groth, T./Rüsen, T. A. [2018]
Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen, 2. Aufl. Göttingen 2018.

Erklärung zur Eigenständigkeit

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe.

Die Stellen der Arbeit, einschließlich der Tabellen und Abbildungen, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall kenntlich gemacht und die Herkunft nachgewiesen.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Hamburg, 05.02.2024



Felix Schwarz