



PRAXISLEITFADEN

# TÖCHTER IN DER NACHFOLGE

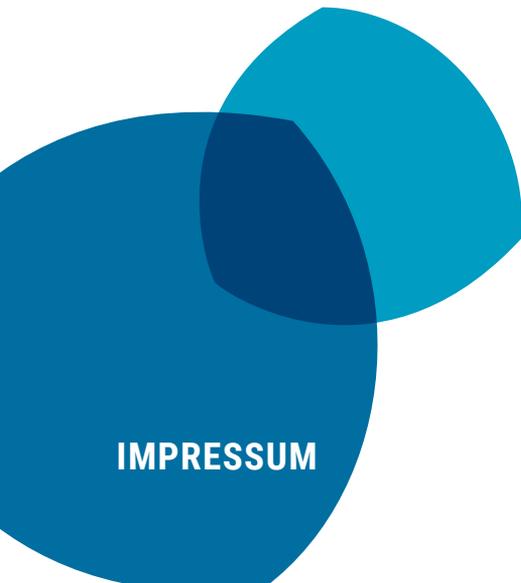
WIE AUS NACHFOLGERINNEN  
VORREITERINNEN WERDEN

von  
Simon Caspary und Tom A. Rösen

Mit einem Vorwort von  
Christina Diem-Puello

Herausgeber

**WIFU**   
STIFTUNG



## IMPRESSUM

### **VERANTWORTLICH:**

WIFU-Stiftung  
Prof. Dr. Tom A. Rösen  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten

**Redaktion:** Monika Nadler

**Gestaltung:** Weissheiten Design, Wuppertal

**Titelfoto:** Sergey Nivens/Shutterstock.com

**Foto S. 4:** DD Deutsche Dienstrad GmbH

**Foto S. 31:** WIFU-Stiftung, Raphael Moser für  
Think Beyond

**Hinweis:** Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und die WIFU-Stiftung streben einen diskriminierungsfreien Gebrauch von Sprache an, in dem die Vielfalt aller Mitmenschen berücksichtigt wird. Wir verwenden daher, wo möglich, genderneutrale Formulierungen und nennen i. d. R. die weibliche und die männliche Form. Vereinzelt kann es etwa aus Platzgründen vorkommen, dass das generische Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt verzichten wir zugunsten eines ungestörten Leseflusses.

**Disclaimer:** Urheber der Inhalte in diesem Praxisleitfaden ist/sind der/die namentlich bezeichnete/n Autor/en, sofern nicht anders angegeben. KI-generierte Texte und Inhalte sind als solche gekennzeichnet.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

August 2025

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1 Einführung: Glücksgriff, nicht Notlösung</b>	<b>5</b>
<b>2 Herausforderungen für Töchter in der Nachfolge</b>	<b>9</b>
2.1 Einflüsse auf das Selbstkonzept von Töchtern .....	10
2.2 Gestaltung der Partnerschaft .....	13
2.3 Töchter zwischen Unternehmerinnen- und Mutterrolle .....	16
<b>3 Erfolgsfaktoren für die Nachfolge von Töchtern</b>	<b>21</b>
<b>4 Fazit: Töchter zwischen Tradition, Emanzipation und Gestaltungskraft</b>	<b>28</b>
<b>5 Quellen und weiterführende Literatur</b>	<b>29</b>
<b>Kontakt</b>	<b>31</b>

**F**amilienunternehmen sind das Rückgrat unserer Wirtschaft. Aber mehr noch: Sie sind Ausdruck eines besonderen Werteverständnisses, das unternehmerisches Denken, Verantwortungsbewusstsein und langfristige Perspektiven miteinander verbindet. Die Frage, wie diese besonderen Unternehmen über Generationen hinweg weitergegeben werden, ist von zentraler Bedeutung: nicht nur für die Familien selbst, sondern auch für unsere Gesellschaft.

Nachfolge ist das Lebenselixier unseres Wirtschaftsstandorts. Jedes Jahr steht in Deutschland über eine halbe Million Unternehmen zur Übergabe an – und rund 146 000 Nachfolgen scheitern, weil sich kein geeigneter Übergang findet. Diese Zahl ist alarmierend. Sie zeigt: Wenn wir die Zukunft unserer Wirtschaft sichern wollen, müssen wir dringend neue Wege gehen – und vor allem mehr Menschen für die Unternehmensnachfolge begeistern.

In der Nachfolge haben sich die Rollenbilder in den letzten Jahrzehnten deutlich gewandelt. Töchter übernehmen heute mit Selbstverständnis Führungsverantwortung. Und doch ist der Weg in die Unternehmensnachfolge für sie oft mit spezifischen Herausforderungen verbunden – seien es Erwartungen im familiären Umfeld, Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder tradierte Rollenmuster, die subtil wirken. Insbesondere Frauen – und Töchter – bieten ein enormes Potenzial. Doch noch immer werden sie zu oft übersehen, zu selten mitgedacht. Deshalb braucht es Sichtbarkeit, gute Vorbilder und Ermutigung. Nur wenn wir zeigen, wie vielfältig, erfüllend und gestaltbar unternehmerische Nachfolge sein kann, werden sich mehr Töchter zutrauen, diesen Weg zu gehen.



Ich stehe mit meinem Namen dafür, für Nachfolge zu werben – ob intern in Familienunternehmen oder extern durch Übernahmen. Denn es gibt in Deutschland so viele wundervolle Möglichkeiten, Verantwortung zu übernehmen, Unternehmen weiterzuführen und Neues zu gestalten. Es ist an der Zeit, dass auch die abgebende Generation – die Wegbereiter – ihre Töchter bewusster mit in die Zukunftsplanung einbezieht.

Dieser Leitfaden ist ein wichtiger Beitrag dazu. Er zeigt nicht nur die Herausforderungen auf, sondern vor allem die Chancen, die weibliche Nachfolge bietet. Er macht Mut, inspiriert – und rückt die Töchter ins verdiente Rampenlicht. Ich wünsche Ihnen viele erkenntnisreiche Impulse beim Lesen. Der Leitfaden soll dazu beitragen, dass mehr Unternehmerinnen ihren eigenen Weg gehen – mit Rückhalt der Familie, mit unternehmerischem Gestaltungswillen und mit einem klaren Bewusstsein für die Kraft weiblicher Nachfolge.

#### **Christina Diem-Puello**

Unternehmerin und Präsidentin des Verbands der Unternehmerinnen in Deutschland (VdU)

# 1 | EINFÜHRUNG: GLÜCKSGRIFF, NICHT NOTLÖSUNG

---

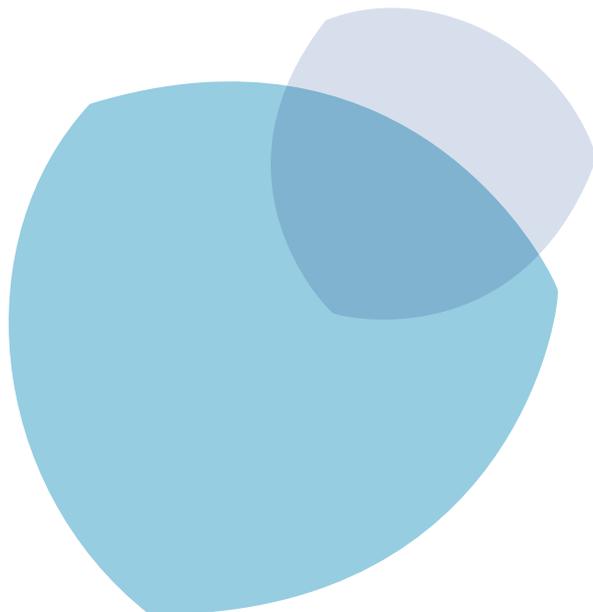
Generell ist der Trend zu beobachten, dass die Bereitschaft zur innerfamiliären Nachfolge rückläufig ist. Gründe können in den zunehmenden gesellschaftlichen Individualisierungstendenzen gefunden werden, das Anstreben von Karrieren, die besser mit dem persönlichen Lebensmodell vereinbar sind, oder dass Nachkommen lieber unbeobachtet ihren Weg gehen möchten. Aber auch das unterschwellige Verpflichtungsgefühl der Nachkommen, das Unternehmen bzw. das Lebenswerk der Eltern weiterzuführen, damit sie das Andenken ihrer Eltern und Ahnen ehren, wird schwächer. Vielmehr wird die Nachfolge als eine (ökonomische) Option (unter vielen) aufgefasst, der oftmals ein langwieriger Entscheidungs- und Verhandlungsprozess zwischen Eltern und Kindern vorausgeht.<sup>1</sup>

Trotz der generellen Abnahme der innerfamiliären Nachfolgebereitschaft treten zumindest in der öffentlichen Wahrnehmung immer mehr Töchter die Nachfolge an; auch rückt die weibliche Nachfolge bzw. das Unternehmerintum vermehrt in den Diskurs.<sup>2</sup> So wird das weibliche Unternehmertum allmählich weniger als eine Abweichung von einer gesellschaftlichen Norm angesehen. Vor allem die mediale Präsenz von Unternehmerinnen

trägt dazu bei, ein neues bzw. ein erweitertes Bild von Unternehmertum in die Gesellschaft zu tragen.

Dennoch ist in der Realität noch (viel) Luft nach oben: Je größer das Unternehmen, umso weniger finden sich dort Frauen in Führungspositionen.<sup>3</sup> Dies bestätigt auch der AllBright-Bericht<sup>4</sup>. Laut diesem liegt der Frauenanteil in Geschäftsführungen und Vorständen der 100 größten Familienunternehmen bei nur 8,3 Prozent. Bei Familienunternehmen, die zu 100 Prozent in Familienbesitz sind, beträgt der Frauenanteil in den Geschäftsführungen sogar nur 4,8 Prozent. Generell, so zeigt die Erhebung im Jahr 2024, sind Töchter deutlich seltener in sog. „Machtpositionen“ anzutreffen und lassen sich häufiger in „einfachen“ Gremienpositionen finden, während männliche Familienmitglieder die Vorsitzendenfunktionen ausüben.<sup>5</sup>

Auch wenn die Nachfolge für Nachfolgende beider Geschlechter sehr anspruchsvoll sein kann, sind Töchter oft zusätzlich noch mit speziellen Herausforderungen konfrontiert. Eine Umfrage beim 79. WIFU-Forum „Töchter in der Nachfolge“ im April 2025 zeigt exemplarisch, mit welchen Themen sich Töchter in der Nachfolge auseinandersetzen (s. Abb. 1).



---

<sup>1</sup> Vgl. Wilmes & Kammerlander (2023), S. 5; Rüsen (2022).

<sup>2</sup> U. a. AllBright (2024); Kay (2023) sowie Otten-Pappas & Jäkel-Wurzer (2017).

<sup>3</sup> Vgl. Wilmes & Kammerlander (2023); Lorenzen & Block (2022).

<sup>4</sup> Vgl. AllBright (2022), S. 5. Hier wird allerdings nicht differenziert, ob es sich um Töchter handelt; betrachtet wird generell der Frauenanteil.

<sup>5</sup> Vgl. AllBright (2024), S. 9.



Da Töchter derzeit häufig noch die ersten weiblichen Nachfolger im Familienunternehmen sind, bedeutet ihr Eintritt in die Geschäftsführung zugleich einen Bruch mit traditionellen Mustern (u. a. dem der Primogenitur<sup>7</sup>) – insbesondere, wenn sie auch als erste Frau aus der Unternehmerfamilie eine Top-Führungsrolle übernehmen, wofür es bis dahin keine Rollenvorbilder gibt.<sup>8</sup> Wenn sie die ersten Nachfolgerinnen sind, kommt dies also einem Musterbruch in Familie und Unternehmen gleich. Nicht selten muss die Nachfolgerin bei Kunden, Lieferanten, mitunter sogar bei altgedienten Führungskräften mit destruktiven Vorurteilen gegenüber Frauen in Top-Führungspositionen aufräumen oder benevolentem Sexismus<sup>9</sup> bzw. einer Infanti-

lisierung<sup>10</sup> begegnen.<sup>11</sup> Hier existieren noch zu wenige weibliche Vorbilder und Routinen, die diese Situation normalisieren.<sup>12</sup> Bis Anfang dieses Jahrhunderts wurden Töchternachfolgen eher als „Ausnahmefall“ bzw. „Notlösung“ gesehen. Die hierfür in der Vergangenheit gelieferten Begründungen sind in Abbildung 2 zusammengestellt.

Wenn in der Vergangenheit Töchter mit Widerständen konfrontiert und nicht als eine wichtige und wertvolle Ressource für den langfristigen Bestand eines Familienunternehmens angesehen wurden bzw. als Nachfolgerinnen lediglich als eine Art „Notlösung“ fungierten, wurde dies häufig folgendermaßen begründet:

<sup>6</sup> Umfrageergebnisse zur Frage: „Welche Themen assoziiere ich mit dem Thema ‚Töchter in der Nachfolge?‘“ im Zuge des 79. WIFU-Forums Familienunternehmen zu „Töchter in der Nachfolge“ im April 2025. Dieses Veranstaltungsformat der WIFU-Stiftung wird bereits seit 2009 regelmäßig durchgeführt, um die Besonderheiten bei weiblichen Nachfolgen in Familienunternehmen herauszustellen.

<sup>7</sup> Primogenitur ist ein Erb-/Übergabeprinzip, bei dem grundsätzlich männliche Nachkommen, (entfernte) männliche Verwandte oder Schwiegersöhne in klarem Vorrang vor Töchtern für die Nachfolge vorgesehen werden.

<sup>8</sup> Vgl. Rösen & Nadler (2022), S. 138.

<sup>9</sup> Hierunter ist das Absprechen einer Kompetenz unter dem Deckmantel der Fürsorge bzw. der „Ritterlichkeit“ zu verstehen.

<sup>10</sup> Hierbei wird die Frau wie ein Kind oder eine naive Person behandelt – sei es durch Sprache, Tonfall oder Inhalte. Es werden ihr bestimmte Aufgaben nicht zugetraut oder man erklärt ihr Dinge übertrieben einfach. Eine oft benannte Form hierbei ist das „Mansplaining“, bei dem der Nachfolgerin unaufgefordert etwas erklärt wird (engl. „to explain“), da ihr vom männlichen Gegenüber die Kompetenz abgesprochen wird, die betreffenden Inhalte selbst zu kennen.

<sup>11</sup> Vgl. Wilmes & Kammerlander (2023), S. 7 ff.

<sup>12</sup> Vgl. Rösen & Nadler (2022), S. 138.



- Frauen sind zu risikoscheu.
- Frauen sind körperlich weniger belastbar.
- Frauen haben gesellschaftlich eine auf die Familienreproduktion gerichtete Funktion.
- Frauen haben kein Interesse an einer Nachfolge.
- Frauen sollen vor unliebsamen Erfahrungen geschützt werden.
- Frauen weisen eine zu geringe Führungsstärke und -kompetenz auf.
- Frauen haben eine geringere Akzeptanz u. a. bei Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten.
- Frauen sind der Doppelbelastung aus Familie und Beruf nicht gewachsen.
- Das Unternehmen ist in einer frauenuntypischen Branche bzw. wird das Umfeld als zu rau angesehen.

Rational-ökonomische Erklärungen, das heißt, dass Frauen in Führungspositionen von Familienunternehmen bei den relevanten Kennzahlen schlechter abschneiden als Männer oder weniger Erfolg haben, werden selten genannt, obwohl doch solche Kriterien in einem betriebswirtschaftlichem Umfeld den Ausschlag geben sollten.<sup>14</sup> Vor allem durch die gesellschaftliche Emanzipation der Frauen und damit einhergehend der gestiegenen fachlichen und beruflichen Qualifikationen ist der Einwand, dass Frauen schlechter ausgebildet sind, heutzutage nicht mehr haltbar. Bei gleicher oder sogar besserer Qualifikation einer Tochter lässt sich nicht mehr sachlich überzeugend argumentieren, warum diese nicht auch für eine Nachfolge in Betracht gezogen wird.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Eigene Darstellung, angelehnt an die Erkenntnisse von Forschung, Coaching und Beratung der Autoren sowie an Otten-Pappas & Jäkel-Wurzer (2017), S. 19; Jäkel-Wurzer & Ott (2014), S. IX; Caspary (2010), S. 120 f.; Haubl & Daser (2006), S. 15.

<sup>14</sup> Vgl. Moog & Soost (2015), S. 32; Bundesweite Gründerinnenagentur (2008b), S. 21.

<sup>15</sup> Vgl. Haubl & Daser (2006), S. 15.

Somit geraten die Primogenitur sowie stereotype Rollenzuschreibungen zunehmend unter Legitimationsdruck und eine Selektion lediglich aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit verschenkt und verhindert Potenziale, die für ein Familienunternehmen genutzt werden sollten.<sup>16</sup> Insbesondere vor dem Hintergrund des Rückgangs der Nachfolgebereitschaft können es sich Unternehmerfamilien in der heutigen Zeit nicht mehr erlauben, Entscheidungen zur Unternehmensnachfolge auf traditionellen Geschlechterrollen aufzubauen. Hier kann zu Recht die Frage gestellt werden, warum 50 Prozent des Nachfolgepotenzials verschenkt werden.<sup>17</sup> Aus diesem

Grund ist eine Nachfolge auf Basis von gleichen Chancen und individueller Leistungsfähigkeit zu gestalten: „Kompetenz vor Geschlecht“<sup>18</sup>.

Es ist daher Anliegen dieses Praxisleitfadens<sup>19</sup>, den Leserinnen und Lesern ein Verständnis für die Besonderheiten und Herausforderungen der Nachfolge von Töchtern zu vermitteln. Ebenso gibt dieser Praxisleitfaden Töchtern konkrete Reflexionen an die Hand, wie sie ihren Umgang mit der ambivalenten Lebenswelt zwischen Familie, Unternehmen und Eigentumsverantwortung erfolgreich gestalten können.

## REFLEXION I<sup>20</sup>: TÖCHTER ZWISCHEN TRADITION UND ERNEUERUNG

- ➔ Welche persönlichen Beweggründe sprechen bei dir<sup>21</sup> für oder gegen eine Nachfolge im Familienunternehmen?
- ➔ Wie wirken familiäre Erwartungen und das Lebenswerk deiner Familie auf deine persönliche Entscheidung für oder gegen eine Nachfolge ein?
- ➔ Wie sehr fühlst du dich durch dein Geschlecht in deiner unternehmerischen Rolle bestätigt oder eingeschränkt?
- ➔ Wie würdest du deine eigenen Führungskompetenzen einschätzen und worauf basiert diese Einschätzung?
- ➔ Welche Stereotype über Frauen in Führungspositionen hast du selbst möglicherweise (unbewusst) übernommen?
- ➔ Wie sichtbar sind weibliche Vorbilder in deiner Familie, Branche oder deinem Umfeld und wie prägen sie dich?
- ➔ Wurde in deiner Familie offen über die Möglichkeit einer Nachfolge für dich als Tochter gesprochen? Wenn nein, was kannst du tun?
- ➔ Welche Erfahrungen hast du mit geschwisterlicher Konkurrenz oder geschlechtsspezifischer Ungleichbehandlung gemacht? Wie gehst du damit um?
- ➔ Welche Strukturen und Vorurteile müssten in Unternehmen und Familie aufgebrochen werden, damit du deine/n Nachfolge/-wunsch voll entfalten kann?
- ➔ Was brauchst du – fachlich, emotional, strukturell –, um eine Nachfolge bewusst und selbstbestimmt antreten zu können?

<sup>16</sup> Vgl. Caspary (2010), S. 121.

<sup>17</sup> Vgl. Caspary (2010).

<sup>18</sup> Rüsen & Nadler (2022), S. 137.

<sup>19</sup> Die Erkenntnisse in diesem Praxisleitfaden stammen aus den Erfahrungen des WIFU-Forums Familienunternehmen „Töchter in der Nachfolge“ der WIFU-Stiftung sowie aus der persönlichen Beratung und Begleitung von Nachfolgerinnen.

<sup>20</sup> Um den größten Mehrwert für den Erkenntnisprozess zu gewinnen, sollten die Fragen in diesem Praxisleitfaden schriftlich beantwortet werden.

<sup>21</sup> Die Reflexionen und Übungen in diesem Leitfaden verwenden das sogenannte Arbeits-Du – im Sinne eines kollegialen Tons, der die (familieninterne) Selbstreflexion erleichtert.

## 2 | HERAUSFORDERUNGEN FÜR TÖCHTER IN DER NACHFOLGE

**O** bwohl sich viele Familienunternehmen durch Beständigkeit und Kontinuität auszeichnen, stellt die Nachfolge eine „Achillesferse“<sup>22</sup> dar, da in dieser Phase das Unternehmen, aber auch die Familie am verwundbarsten ist. Alte Strukturen werden aufgebrochen und neu angeordnet, die Verhältnisse müssen geklärt und neu zusammengesetzt werden,<sup>23</sup> was unweigerlich auch Konsequenzen für die bestehende Kultur hat.<sup>24</sup> Neben der Senior-Generation durchlaufen auch Nachfolger und Nachfolgerinnen während dieses Prozesses eine „Statuspassage“<sup>25</sup>. Das heißt, sie geben ihren alten Status auf und übernehmen den neuen Status als Geschäftsführer oder Eigentümerin. Diese Transitphase kann für Nachfolger und Nachfolgerinnen sehr herausfordernd sein, vor allem dann, wenn sie sich von ihrem alten gewohnten Leben verabschieden müssen und das neue Leben noch nicht greifbar ist bzw. (zunächst) nicht ihren Vorstellungen oder Erwartungen entspricht. Es ist somit nicht verwunderlich, dass die Entscheidung, die Unternehmensführung zu übernehmen, von potenziellen Nachfolge-

rinnen und Nachfolgern häufig mit großer Sorgfalt abgewogen wird. Es ist zu erwarten, dass die Übernahme einer Führungsposition mit hohen Anforderungen verbunden ist (wie dies grundsätzlich für jede leitende Funktion gilt). Doch wie gestaltet sich diese Verantwortung, wenn die junge Geschäftsführerin eines der größten Arbeitgeber der Region unter der permanenten Beobachtung der lokalen Öffentlichkeit steht? Inwiefern bleibt Raum für persönliche Freiheit, wenn Aspekte wie Kleidung, Fahrzeugwahl oder soziale Kontakte Gegenstand gesellschaftlicher Aufmerksamkeit und Bewertung sind?<sup>26</sup> Grundsätzlich sollten sich Nachfolgerinnen und Nachfolger vor dem Einstieg bzw. vor der Entscheidung zur Nachfolge Klarheit darüber verschaffen,

- was sie (wirklich) wollen,
- welche Beweggründe sie zur Nachfolge antreiben,
- welche Kompetenzen sie bereits mitbringen,
- was es noch zusätzlich benötigt und
- was für sie ein stimmiges Ergebnis ist.

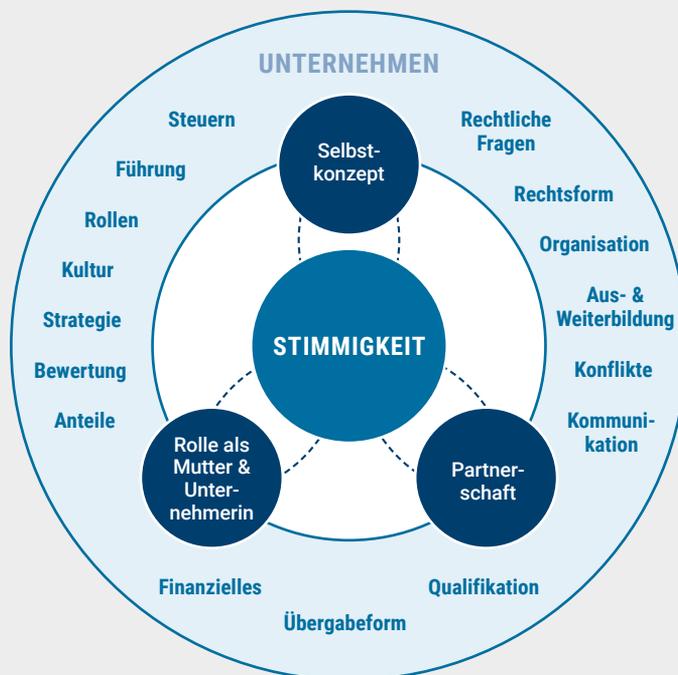


Abbildung 3: Vereinbarkeit und Stimmigkeit finden (eigene Darstellung)

<sup>22</sup> Otten-Pappas & Jäkel-Wurzer (2017), S. 4.

<sup>23</sup> Vgl. Layher & Wiedemann (2015), S. 60.

<sup>24</sup> Vgl. Caspary (2024).

<sup>25</sup> Haubl & Daser (2006), S. 19.

<sup>26</sup> Vgl. Rösen & Nadler (2022).

Gerade im Hinblick auf die Vereinbarkeit der eigenen Bedürfnisse und Lebenspläne mit dem Unternehmen stehen Töchter allerdings vor spezifischen Herausforderungen. Die Abbildung 3 auf der vorangegangenen Seite listet exemplarisch einige unternehmensrelevante Themenfelder auf sowie drei Themenbereiche, die besonders für Töchter in einer Nachfolge relevant sind; auf diese drei wird im Anschluss eingegangen.

## 2.1 | EINFLÜSSE AUF DAS SELBSTKONZEPT VON TÖCHTERN

Ob eine Tochter einmal die Nachfolge antreten möchte, entscheidet sich nicht zu einem konkreten Zeitpunkt, sondern in einem *Prozess*, der bereits mit der Geburt beginnt. Problematisch ist es daher, dass die Nachfolge oftmals nur auf den *Zeitpunkt* der eigentlichen Übergabe bezogen Beachtung findet,<sup>27</sup> denn Sozialisation und Erziehung haben einen ganz wesentlichen Einfluss auf das Selbstbild/-konzept und die eigenen Lebenswünsche der Töchter (als zukünftige Nachfolgerin). Insbesondere die „Prägnanzfunktion des Familienunternehmens“<sup>28</sup> und dessen Rolle innerhalb der Familie darf hier nicht vernachlässigt werden. Darunter fällt, wie die Eltern die Tochter an das Unternehmertum heranführen bzw. sie in unternehmerische Belange miteinbeziehen oder wie die Eltern den Umgang mit ihrem Unternehmen gestalten oder darüber sprechen.<sup>29</sup> Eltern dienen Töchtern als Rollenvorbilder, daher hat es einen wesentlichen Einfluss, wie sie das Unternehmertum vorleben und das Interesse der Töchter am Unternehmen fördern.<sup>30</sup>

Ein Grund, warum Töchter eine Nachfolge nicht für sich in Betracht ziehen, kann darin liegen, dass diese seltener bzw. nicht in dem Maße wie Söhne in unternehmerische Belange einbezogen werden, wodurch ihnen wertvolle Ressourcen im Hinblick auf die unternehmerische Sozialisation verwehrt bleiben.<sup>31</sup>

Der familiäre Auftrag zur (Nicht-)Nachfolge muss dabei nicht explizit formuliert werden, sondern kann auch latent wahrgenommen werden. Eltern senden viele kleine Botschaften und prägen damit das eigene Selbstverständnis und Rollenbild. Beispielsweise merken Töchter schon im Kindesalter, ob sich die Eltern für die Nachfolge jemand anderes wünschen bzw. gewünscht hätten, sei es, dass die Tochter aus Sicht der Eltern nicht das „richtige“ Geschlecht aufweist, oder dass ihr die Fortführung des Unternehmens nicht zugetraut wird. Dies führt zu einer Kränkung, die bis in das Erwachsenenalter (unbewusst) bestehen kann.<sup>32</sup> Hier findet eine Verletzung zweier wesentlicher Systemgesetze statt:

1. das Recht auf Zugehörigkeit und
2. das Recht auf Anerkennung und Wertschätzung.<sup>33</sup>

So können Töchter bereits im frühen Alter eine Ausgrenzung erfahren und ihnen wird ihr Status/ ihre Identität als vollständiges Mitglied innerhalb der Familie und des Unternehmens aberkannt bzw. nicht bestätigt. Innere Zwiespalte, Unsicherheiten, Widerstände und Konflikte während der Nachfolge sind daher keine Seltenheit. Ein weiterer Hinderungsgrund, warum Töchter ihren Anspruch auf eine Nachfolge nicht erheben, kann somit auch darin begründet sein, dass sie Angst vor Zurückweisung und der damit einhergehenden (bereits in ihrer Kindheit und Jugend erlebten) Kränkung und Enttäuschung haben. Ebenso merken Kinder, wie es um die Paarbeziehung der Eltern steht. Erhalten sie den Eindruck, dass nur noch das Unternehmen und die gemeinsame Arbeit diese verbindet, die Eltern ansonsten aber keine Anknüpfungspunkte mehr haben, kann dies bei den Kindern Ängste im Hinblick auf den Zerfall der Familie auslösen. Um dem entgegenzuwirken, können Töchter ihre emotionalen Bedürfnisse, die dem Vorrang des Unternehmens entgegenstehen würden, hintanstellen bzw. verleugnen. Hier entsteht eine Pseudo-Harmonie auf Basis einer Selbstverleugnung der Töchter.<sup>34</sup>

<sup>27</sup> Vgl. Rösen & Nadler (2022), S. 138.

<sup>28</sup> Caspary (2010), S. 46.

<sup>29</sup> Entscheidend hierbei ist, ob sie insbesondere durch ihre Väter zu einer Nachfolge ermutigt oder schon in jungen Jahren „entmutigt“ werden. Aussagen von Vätern, Großvätern oder Onkeln wie „Unternehmensführung ist Männersache“ können bereits frühkindliche Gedankenprozesse auslösen, bei der weibliche Nachkommen für sich entscheiden, dass sie für eine Nachfolgesituation nicht vorgesehen sind.

<sup>30</sup> Vgl. Caspary (2018); Caspary (2020).

<sup>31</sup> Vgl. Caspary (2010), S. 126.

<sup>32</sup> Vgl. Haubl & Daser (2006), S. 34.

<sup>33</sup> Vgl. Bishop (2010), S. 23 ff.

<sup>34</sup> Vgl. Haubl & Daser (2006), S. 35.

Zusätzlich hat auch die Familiengeschichte einen Einfluss auf die Töchter. Hier kann von einem „Erbe der Ahnen“<sup>35</sup> gesprochen werden. Töchter erben nicht nur auf der materiellen, sondern auch auf der mentalen (geschichtlichen) Ebene. Bei Töchtern, deren Familie eine (lange) Abstammung vorweist, erhalten sie automatisch eine Einstellung zu ihrem eigenen Leben. Aber auch Spannungen, Konflikte oder Traumata können ihren Ursprung in der Familiengeschichte haben.<sup>36</sup> Belastend kann es auch sein, wenn jede Generation Erfolgsgeschichten vorzuweisen hat bzw. die (männlichen) Vorgängergenerationen idealisiert werden.<sup>37</sup> Ebenso kann auch der Fall auftreten, dass Mütter, denen der berufliche Erfolg oder die Aneignung fachlicher Qualifikationen verwehrt wurde, unbewusst den Auftrag an ihre Töchter „vererben“, an ihrer Stelle beruflich erfolgreich zu werden. Töchter sollen dann das ihrer Mutter verwehrt Leben leben. Allerdings lässt sich auch das Gegenteil beobachten: Mütter, die eine operative Mitarbeit für sich ausgeschlossen haben bzw. denen diese Aufgaben verwehrt wurden, erwarten implizit, dass ihre Töchter sich für den gleichen, traditionellen Lebenswandel entscheiden. Tritt die Tochter dennoch in die väterlichen Fußstapfen, kommt es nicht selten zum Mutter-Tochter-Konflikt, da sich die Mutter in ihrem Lebenswandel angegriffen bzw. abgewertet fühlt.<sup>38</sup>

All diese Punkte können Töchter unter enormen Verpflichtungs-, Leidens- und Leistungsdruck setzen, da sie die (unbewusst) an sie gestellten Erwartungen aus Liebe zu ihren Eltern erfüllen möchten. Dadurch können Töchter ein falsches Selbstbild entwickeln. Sie können versucht sein, alles dran zu setzen, dem Idealbild der Eltern und der familiären Tradition zu entsprechen und womöglich den entgangenen Sohn zu ersetzen.<sup>39</sup> Die Forscherinnen Jäkel-Wurzer und Ott sprechen auch von einer „Anerkennungsfalle“<sup>40</sup>. Das bedeutet, dass es Töchtern ein Bedürfnis ist, von ihrem Vater und ihrer Mutter

Anerkennung zu erhalten. Vollzieht sich hier ein Bruch durch Konflikte im Unternehmen bzw. während der Nachfolge, kann die Anerkennung dauerhaft wegbrechen, was dazu führen kann, dass Töchter notwendige und richtige Schritte (im Unternehmen) vielleicht nicht gehen, um die Anerkennung/Liebe der Eltern nicht zu verlieren.

Kinder übernehmen automatisch den Denkmodus der Eltern, dieser erscheint ihnen normal, weil sie mit diesem aufgewachsen sind. Eine Reflexion der eigenen Sozialisation ist daher eine wichtige Basis, um spätestens während der Nachfolge das eigene bzw. übergestülpte Lebensmodell/die eigene Identität, innere Unsicherheiten oder (unbewusste) Widerstände zu erkennen und aufzulösen. Auch können während der Nachfolge Konflikte auftreten, die ihre Ursache in der Kindheit und Jugend der Nachfolgerinnen haben.<sup>41</sup> Reflexion II bietet daher die Möglichkeit, sich mit den eigenen Prägungen, Erfahrungen und der Familiengeschichte einmal auseinanderzusetzen.

<sup>35</sup> Caspary (2023), S. 39.

<sup>36</sup> Vgl. Caspary (2023), S. 38 ff.

<sup>37</sup> Vor diesem Hintergrund sind Familien- und Firmenchroniken kritisch zu überprüfen, da sie oftmals das Lebenswerk der männlichen Vorfahren in den Fokus stellen und den Anteil der weiblichen Pendanten ignorieren. Bei genauerer Recherche zeigt es sich insbesondere bei langlebigen Mehrgenerationen-Familienunternehmen, dass es ohne Ehefrauen und Witwen der in Kriegen verschollenen oder gefallenen männlichen Familienoberhäupter schnell zu einem Ende des Unternehmertums gekommen wäre. Die hier zentrale unternehmerische Lebensleistung zur Sicherstellung des Übergangs auf die meist noch minderjährige Nachfolgergeneration wird oftmals „vergessen“ oder unangemessen reduziert dargestellt. Hierdurch kommt auch in der Geschichtsschreibung der Unternehmerfamilie den weiblichen Vorfahren eine unzureichende Würdigung für den Erhalt des transgenerationalen Vermögens zu. Wir beobachten in jüngster Zeit eine diesbezügliche Überarbeitung von entsprechenden Chroniken, meist auf Anregung der jüngeren Mitglieder von Unternehmerfamilien.

<sup>38</sup> Vgl. Rüsen & Nadler (2022), S. 138.

<sup>39</sup> Vgl. Haubl & Daser (2006), S. 16/34.

<sup>40</sup> Jäkel-Wurzer & Ott (2014), S. 11.

<sup>41</sup> Vgl. Caspary (2018).

## REFLEXION II<sup>42</sup>: DAS EIGENE SELBSTKONZEPT

- ➔ Welche Erfahrungen und Prägungen durch deine Familie und das Unternehmen haben dich besonders geformt – im Positiven wie im Negativen? Was hast du dadurch entwickelt oder gelernt?
- ➔ Welche Qualitäten hättest du nicht entwickeln können, wenn du diese Prägungen/Erfahrungen nicht gemacht hättest?
- ➔ Welche (unausgesprochenen) Botschaften und Erwartungen haben dein Selbstbild geprägt und wo kollidieren sie vielleicht mit deinen eigenen Lebensvorstellungen? Wie gehst du damit um?
- ➔ Welche Rolle spielt dein Frausein in der Nachfolgethematik – im familiären Selbstverständnis, in deiner eigenen Wahrnehmung und im Umgang mit Vorbildern oder Zuschreibungen? Wo hast du Momente der Entmutigung erlebt?
- ➔ Welche „Power of Stories“ wird über weibliche Vorfahren vermittelt? Wie wird in der Unternehmerfamilie auf die Gründergattin, die Großmütter und andere weibliche Familienmitglieder geschaut? Wo und wie werden diese beschrieben?
- ➔ Wie hast du deine Eltern im Umgang mit dem Unternehmen erlebt? Was war positiv/negativ? Was möchtest du anders machen? Was braucht es dafür?
- ➔ Welche Rolle nimmt deine Mutter bei der Nachfolgeentscheidung ein? Fühlst du dich von ihr bei deiner Entscheidung unterstützt? Befürchtest du, dass deine Entscheidung ihr Lebensmodell in Frage stellen könnte? Verspürst du von ihr einen „verdeckten Auftrag“, stellvertretend für sie ein Unrecht aus der Vergangenheit zu korrigieren?
- ➔ Wo verbiegst du dich und lässt über dich bestimmen? Wie fühlt sich das an und wie kannst du es ändern?
- ➔ Wenn du auf deine Familiengeschichte zurückblickst: Was erfüllt dich mit Stolz? Gibt es etwas, das du als Last empfindest? Wie gehst du damit um? Wie fühlt sich das an?

<sup>42</sup> Teilweise übernommen von Caspary (2023), S. 36 ff.

## 2.2 | GESTALTUNG DER PARTNERSCHAFT

Eine stabile Paarbeziehung ist für Nachfolgerinnen eine wichtige und nicht zu unterschätzende Ressource. Allerdings stehen Nachfolgerinnen bei der Partnerwahl mehr unter Beobachtung als Töchter aus Familien ohne Eigentum an einem Unternehmen. Wen die Eltern einerseits als „richtigen“ Partner im Sinne des Unternehmens erachten und andererseits die Wahl der Tochter können divergieren. Dennoch stellt sich für viele Töchter die Frage, wie der Partner zum Familienunternehmen passen könnte.<sup>43</sup> Töchter können zusätzlich auch Zweifeln unterliegen, ob ihr Partner nur mit ihnen zusammen ist, da sie eine „gute Partie“ zu sein scheinen. Verstärkt wird dies, wenn die eigene Familie diesen Gedankengang immer wieder schürt.<sup>44</sup>

Ebenso kann die Nachfolgerin mit Eifersucht durch ihren Partner konfrontiert sein, wenn sie arbeitsbedingt mehr Zeit mit ihrem Vater oder anderen Familienmitgliedern im Unternehmen verbringt, dem Unternehmen „immer“ Vorrang eingeräumt wird oder unternehmensrelevante Themen die private Kommunikation zu sehr vereinnahmen. Diese Fokusverschiebung in Richtung Arbeit ist zwar gelebte Praxis in vielen Beziehungen. Meist sind aber männliche Beziehungspartner mit einer Umkehr des traditionellen Systems überfordert. Gerade während einer Nachfolge sollte es der Nachfolgerin (und vor allem ihrem Partner!) bewusst sein, dass die Nachfolge Zeit und Kraft in Anspruch nimmt. Die Nachfolgerin muss sich, genau wie männliche Nachfolger, Über- und Einblick in die fachlichen Anforderungen, die Kultur und Strukturen des Unternehmens mit dessen Arbeitsorganisation und Prozessabläufen verschaffen (s. ergänzend Abb. 3).<sup>45</sup> Gleichzeitig müssen familieninterne Themen oder womöglich Konflikte geklärt werden. Gerade in den ersten Monaten tragen diese Aspekte dazu bei, dass die Informationsflut schwer zu bewältigen ist und die Fokussierung der Aufmerksamkeit besonders herausfordernd wird. Hier braucht es dann einen unterstützenden Partner, der bereit ist, einen Schritt zurückzutreten und der Nachfolgerin den Rücken zu stärken, damit sie in

ihre neue Rolle hineinwachsen kann. Für private Dinge ist dann oft wenig Raum bzw. braucht es hier ein enormes Verständnis für die strukturell belastete Beziehung in dieser Phase.

Wie bei allen Nachfolgen ist es daher wichtig, vorab mit dem Partner über die Konsequenzen der Nachfolge für die Paarbeziehung zu sprechen, zu klären, welche Erwartungen oder Bedürfnisse beide Personen haben, und um Verständnis dafür zu bitten, wenn dem Unternehmen und der Herkunftsfamilie (zumindest in der Anfangszeit) mehr Zeit gewidmet werden muss. Auch die Frage nach dem Familiennamen bei der Heirat sollte mit Achtsamkeit thematisiert werden. Nicht selten werden hier tradierte Erwartungen des männlichen Partners deutlich, da dieser ein Problem damit haben kann, den Namen der Nachfolgerin (der eben oftmals auch der Name des Familienunternehmens ist) anzunehmen.

Langfristig ist es ratsam, als Tochter möglichst eine Abgrenzung zwischen Paarbeziehung, den Dynamiken in der Herkunftsfamilie sowie dem Familienunternehmen zu vollziehen. Da in Unternehmerfamilien häufig die Unternehmens- mit der Familienwelt verschwimmt, hängt der Erfolg einer Paarbeziehung auch davon ab, wie gut es die beiden Partner schaffen, einen geschützten Rahmen für Intimität herzustellen.<sup>46</sup> Partner stellen eine wichtige Ressource und Stütze dar, vor allem, um die unternehmensrelevanten Themen zu besprechen oder eine Außenperspektive für Entscheidungsprozesse zu erlangen. Daher ist ein Einbezug sinnvoll, allerdings besteht auch die Gefahr, dass die Rolle als Sparringspartner überhandnimmt, die Beziehung definiert und nicht mehr die Bedürfnisse der Partnerschaft im Vordergrund stehen. Die Art, wie Unternehmerinnen ihre Paarbeziehung gestalten, hat somit auch einen Einfluss darauf, wie sie die Vereinbarkeit von Unternehmensführung und Familie organisieren können.<sup>47</sup>

Trotz Emanzipation und zunehmender Gleichstellung kann es sein, dass der Partner (auf Dauer) nicht mit der gesellschaftlichen Rollenumkehr zu recht kommt; dies gilt gerade bei Töchtern, die operativ im Unternehmen arbeiten. Männer können hier

<sup>43</sup> Vgl. Haubl & Daser (2006), S. 49.

<sup>44</sup> Vgl. Rösen & Nadler (2022), S. 138.

<sup>45</sup> Vgl. Caspary (2024).

<sup>46</sup> Vgl. Haubl & Daser (2006), S. 50.

<sup>47</sup> Vgl. Otten-Pappas & Jäkel-Wurzer (2017), S. 33.

in ihrem Ego verletzt werden, wenn die Partnerin aufgrund ihrer Position als Unternehmerin in der Öffentlichkeit im Vordergrund steht. Überschattet wird dies womöglich auch noch durch den enormen Vermögensunterschied, da Männer immer noch kulturell als die Ernährer gelten. Gesellschaftlich ist noch zu sehr verankert, dass es die Frauen sind, die durch die Heirat einen höheren gesellschaftlichen Status erlangen („women marry up“<sup>48</sup>). Dies ist für Männer in unserer Gesellschaft (noch) nicht vorgesehen bzw. gibt es hierzu sehr wenige Erfahrungen, die auch die öffentliche Haltung prägen könnten; zu tief ist noch ihre Ernährer- und Versorgerrolle internalisiert. Um dies auszugleichen, können Männer dazu tendieren, ihre Frau, ihre Aktivitäten, ihr Verhalten und sogar ihre Weiblichkeit abzuwerten. Hier zeigt die Erfahrung, dass ein offenes Thematisieren der hiermit verbundenen Fragestellungen gerade zu Beginn einer Beziehung heilsam ist und zu einem normalisierten Umgang führen kann.

Die Partnerwahl von Töchtern gestaltet sich aber auch deswegen schwierig, da ihnen als Rollenvorbild ihr Vater diene und somit orientiert sich die Partnerwahl häufig (unbewusst) an ihm bzw. dient dieser (ein erfolgreicher Unternehmer) als Referenzmodell, was auf die Partnerwahl projiziert wird. Auch wenn dies plausibel erscheint, besteht doch die Gefahr, dass zwischen beiden Partnern ein Konkurrenzverhältnis entsteht, wenn also beide über eine unternehmerische Aufgabe verfügen und langfristig nicht beiden dieselbe Priorität zugesprochen werden kann. Sobald Kinder hinzukommen, werden moderne oder eben traditionelle Rollenerwartungen sichtbar, spätestens bei der Frage, wer sich denn nun um diese kümmert. Verzichtet der Mann auf seine Karriere zugunsten der Kinder, kann es hier zu einer Art „Gesichtsverlust“ (meist im Umfeld des Mannes) kommen, da dies auch heutzutage (noch) nicht unbedingt selbstverständlich ist und respektiert wird. Männer, die in der Beziehung dann eher die klassischen, in der Vergangenheit von weiblichen Familienmitgliedern übernommenen Rollen wie Kindererziehung ausüben, werden dann vielleicht sogar zusätzlich vom Umfeld der Tochter (Eltern, Geschwister, Freunde) als nicht männlich wahrgenommen und hierdurch abgewertet. Dem Mann wird seine Männlichkeit abgesprochen, was

wiederum die Beziehung enorm belasten kann.<sup>49</sup> Daher sollten, bevor die Familienplanung realisiert wird, Gespräche mit dem Partner stattfinden, um die Verteilung der Aufgaben, die (Konsequenzen der gewählten) Rollenmodelle und die jeweiligen Karrierepläne zu diskutieren.<sup>50</sup> Gerade wenn die Gestaltung der Partnerschaft, die Schwangerschaft oder die Betreuung der Kinder nicht geklärt und auf die lange Bank geschoben werden, belasten oder hemmen diese Themen – nicht nur auf der familiären, sondern auch auf der Unternehmensebene. Eine Vielzahl von den Autoren bekannten Scheidungsgeschichten von Nachfolgerinnen deuten darauf hin, dass die hier skizzierten Faktoren und deren unzureichende Klärung im Vorfeld maßgeblich zum Scheitern der Ehen beigetragen haben.

Ein weiteres wichtiges Thema, vor allem, um den Bestand des Unternehmens nicht zu gefährden, stellen Eheverträge dar. Für Partner, die nicht aus Unternehmerfamilien kommen, kann dies aber irritierend sowie unverständlich sein und Zweifel an der Ernsthaftigkeit der Beziehung von Seiten der Frau aufkommen lassen. Eheverträge sind zwar essenziell, werden aber als sehr unromantisch wahrgenommen und können die romantische Liebesbeziehung schnell ernüchtern und vor Herausforderungen stellen. Mehr als Nachfolger werden Nachfolgerinnen hier auf die Probe gestellt, da hier für die betroffenen Männer sehr deutlich wird, wer das (ökonomische) Sagen hat. Dieser Faktor kann sich im Falle von Partnerschaften und Ehen aus anderen Kulturkreisen potenzieren; dies ist aufgrund der Internationalisierung von Liebesbeziehungen zunehmend zu beobachten. Bedingt durch ein Studium, erste Praktika oder Arbeitsstellen im Ausland ist die Wahrscheinlichkeit nicht allzu gering, dass der neue Schwiegersohn aus einem anderen Land mit anderen kulturellen Perspektiven bzw. einem völlig anderen Eherechtsverständnis kommt. Hier sind noch deutlicher die unterschiedlichen Rollenbilder im Hinblick auf die Aufgabenverteilung zwischen Frau und Mann zu berücksichtigen.<sup>51</sup> Im Falle einer internationalen Beziehung ist auch zu prüfen, nach welchem Eherecht geheiratet werden soll und ob Eheverträge im Heimatland des Bräutigams überhaupt gültig sind und zur Anwendung kommen können.<sup>52</sup> Ein weiterer „Beziehungskiller“ kann aber

<sup>48</sup> Rösen & Nadler (2022), S. 139.

<sup>49</sup> Vgl. Rösen & Nadler (2022), S. 138 f.

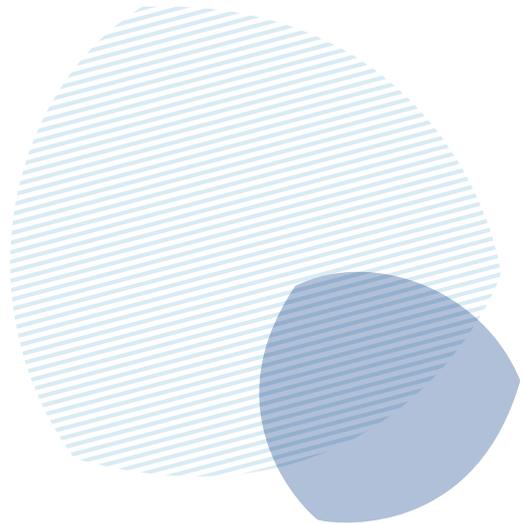
<sup>50</sup> Vgl. Otten-Pappas & Jäkel-Wurzer (2017), S. 35.

<sup>51</sup> Vgl. Rösen & Nadler (2022), S. 140.

<sup>52</sup> Ausführlich hierzu Schreiber & Kögel (2024).

auch die Wegzugsbesteuerung darstellen. Möchte die Tochter ihren Wohnsitz zu ihrem Partner ins Ausland verlagern, kann sie mit erheblichen Steuerzahlungen konfrontiert sein und diese können den Unternehmensbestand erheblich gefährden.<sup>53</sup>

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, wie sehr doch das Unternehmen seinen Einfluss auch auf das Partnerglück von Töchtern geltend machen kann. Wichtig ist es daher, sich frühzeitig mit dem Partner zusammzusetzen und ein offenes Gespräch zu führen – eine offene und wertschätzende Kommunikation ist hier der Schlüssel. Werden die Themen dem Zufall überlassen oder bleiben diese aus Angst vor den Konsequenzen unausgesprochen, belasten diese dennoch die Nachfolgerin, die Paarbeziehung und schlussendlich auch das Unternehmen. Etwas staut sich an und löst sich dann vielleicht mit einer Wucht, die die Paarbeziehung zum Scheitern bringt.



### REFLEXION III: GESTALTUNG DER PARTNERSCHAFT

- ➔ Welche Erwartungen bestehen zwischen dir und deinem Partner im Hinblick auf Rollenverteilung, Karriere und Status und wie gelingt euch eine offene, ehrliche Kommunikation darüber?
- ➔ Wie gehst du mit der Möglichkeit um, dass dein Partner eventuell durch deinen Status, dein Vermögen oder deine Rolle im Unternehmen verunsichert sein könnte?
- ➔ Wie kannst du deine Paarbeziehung schützen und klare Grenzen zwischen Unternehmensverantwortung und Privatleben setzen? Wie kann dies gemeinsam mit deinem Partner gelingen?
- ➔ Welche inneren und äußeren Bilder (z. B. aus deiner Herkunftsfamilie) prägen deine Partnerwahl? Und wie wirken sie auf dein Beziehungsmodell (hilfreich oder eher hemmend)?
- ➔ Haben dein Partner und du bereits über Eheverträge und rechtliche Fragen gesprochen oder meide(s)t du/ihr diese Themen aus Angst vor Konflikten? Warum? Was braucht es, um das Gespräch führen zu können?
- ➔ Bist du bereit, auch unangenehme Gespräche über Kinderwunsch, Karriereverzicht, Umgang mit Vermögen oder Rollenbildern zu führen, bevor es zu Spannungen kommt? Wenn nein, was blockiert dich und was/wer könnte dich unterstützen?
- ➔ Wie kannst du deinen Partner in unternehmensrelevante Themen einbeziehen, ohne dass er seine Rolle als Lebenspartner verliert?

<sup>53</sup> Vgl. Rösen (2022). Ausführlich hierzu Schreiber & Kögel (2024).

### 2.3 | TÖCHTER ZWISCHEN UNTERNEHMERINNEN- UND MUTTERROLLE

Eine der größten Herausforderungen von Töchtern stellt die Vereinbarkeit von Mutterrolle und Unternehmensführung da. Töchter sehen sich trotz voranschreitender Gleichberechtigung immer noch dem Konflikt ausgesetzt, dass es mit ihrem Kinderwunsch kollidiert, wenn sie in die operative Führung einsteigen. Für sie stellt sich daher die grundlegende und berechtigte Frage, wie die Mutterrolle mit ihrer Führungsrolle kompatibel ist.<sup>54</sup> Zwar ändern sich die tradierten Rollenbilder allmählich, sodass Frauen nicht mehr nur die Versorgung der Kinder übernehmen, allerdings unterliegen Töchter oftmals dem Konflikt, keiner der beiden Rollen wirklich gerecht werden zu können („Entweder-oder-Haltung“). Töchter müssen vielmehr für sich eine Antwort auf das „Sowohl-als-auch“ finden. Durch ihre eigenen Ansprüche an sich selbst schaffen Töchter nämlich die Gefahr, sich sprichwörtlich zu zerreißen: Sie wollen sowohl eine Top-Unternehmerin als auch eine Top-Mutter sein, obwohl ersteres durch Delegation und zweiteres vielleicht mittels Unterstützung gelöst werden könnte. Letzteres fällt Frauen aber mitunter schwer. Zudem werden Frauen, die Beruf und Familie vereinbaren wollen, gesellschaftlich sehr schnell als „Rabemutter“<sup>55</sup> abgestempelt – gerade in Deutschland. Schließlich kann auch die Sorge einer Tochter in der Nachfolge darin bestehen, dass sie sich nach der Geburt eines Kindes nicht mehr in dem Maße um das Familienunternehmen kümmern kann, wie es der Übergeber getan hat und dieser es (unbewusst) von ihr erwartet.

Töchter „vergessen“ leider manchmal, dass sie vielleicht auch Kinder haben möchten. Das muss also frühzeitig mitberücksichtigt werden. So gibt es

Beispiele von Töchtern, die wie „gute Söhne“ die Nachfolge angetreten und das Unternehmen fortgeführt haben. „Auf einmal“ realisieren sie dann, dass sie in einem Alter sind, wo sie schwerlich oder keine Kinder mehr bekommen können und ihnen wird (schmerzlich) bewusst, dass sie das Unternehmen nicht mehr innerfamiliär an ihre eigenen Kinder weitergeben können. Töchter müssen für sich daher klären, wann der richtige Zeitpunkt für Kinder ist. Erst, wenn alles unternehmerisch geregelt ist? Irgendwann verschließt sich ein Zeitfenster und des richtigen Partners bedarf es ja auch noch ...<sup>56</sup> Vor allem bei turbulenten, nicht ausreichend strukturierten Nachfolgeprozessen besteht das Risiko der Kinderlosigkeit oder zumindest der Verhinderung von Wunschkindern.<sup>57</sup> Daher ist die Nachfolgeplanung bei weiblichen Familienmitgliedern „ganzheitlicher“ zu betreiben und systematisch um die Nachwuchsplanung zu ergänzen, während bei männlichen Nachfolgern diese Thematik weitaus weniger Druck oder gar Stress erzeugt.<sup>58</sup> Abbildung 4 (S. 18/19) veranschaulicht, dass ein Entwicklungsplan für eine Nachfolgerin ohne Berücksichtigung des Kinderwunsches nicht ausreichend definiert ist. Zwar handelt es sich um eine sehr private Lebensentscheidung, gleichwohl hat diese Entscheidung dann doch konkrete Auswirkungen auf die Führungsrolle im Familienunternehmen und muss somit als gleichrangig mit anderen Schritten eines solchen Plans betrachtet werden.

Väter bzw. Senioren haben den Faktor des Kinderkriegens bzw. -wunsches und die notwendige Vereinbarkeit mit dem Unternehmen (sofern es in den vorherigen Generationen keine weiblichen Nachfolgen gab) nicht wirklich im Bewusstsein und sie haben dafür in aller Regel keine Lösungskonzepte – dies muss daher proaktiv von den Töchtern angesprochen und initiiert werden. Inter-

<sup>54</sup> Vgl. Jäkel-Wurzer (2019), S. 199.

<sup>55</sup> Im internationalen Vergleich ist auffällig, dass dieser Begriff und die dahinterstehende Haltung in Deutschland besonders hartnäckig sind. Während andere Länder schon längst selbstverständlicher mit berufstätigen Müttern umgehen, kämpfen deutsche Frauen noch immer gegen diese moralische Verurteilung an. Das macht deutlich, wie nachhaltig historische Frauenbilder gesellschaftliche Normen prägen können.

<sup>56</sup> Vgl. Rösen (2022).

<sup>57</sup> Vgl. Haubl & Daser (2006), S. 51.

<sup>58</sup> Aus der Coachingerfahrung ist es den Autoren bekannt, wie „überfordernd“ es für Nachfolgerinnen in den Zwanzigern sein muss, nicht nur ihre Ausbildungs- und Berufsplanung, sondern auch eine Nachwuchsplanung vorzunehmen und diese ggf. sogar mit dem Partner zu diskutieren. Hier ist ein hohes Maß an Achtsamkeit in der Auseinandersetzung gefordert!

essanterweise sind Mütter in diesen Situationen selten hilfreiche Unterstützerinnen. Vermutlich sehen sie in dem Vorgehen ihrer Töchter mitunter eine Abkehr von ihrem eigenen Rollenmodell und fühlen sich hierdurch angegriffen. Nicht selten berichten Nachfolgerinnen, dass es mehr Verständnis auf Seiten des Vaters als bei der eigenen Mutter in Bezug auf die Entwicklung eines neuen Rollenmodells gibt, das operative Tätigkeit im Unternehmen und Muttersein in Einklang zu bringen versucht. Hier bietet sich eher der Austausch mit anderen Nachfolgerinnen in derselben Situation bzw. im eigenen Netzwerk an.

Auch kann die Situation bei der Senior-Generation Widersprüche hervorrufen. Einerseits wünschen sie sich den Fortbestand der Familie, da damit auch die nächste Unternehmergeneration gesichert ist. Andererseits haben sie den Blick auf das Unternehmen und dessen Funktionsfähigkeit gerichtet bzw. die Erwartungen an ihre Tochter im Hinblick auf ihre Führungsrolle/-aufgaben definiert. „Die Tochter will nicht die Niederlassung in Brasilien aufbauen, weil sie nun ein Kind bekommen möchte? Warum will sie ihr Kind nicht von einer Nanny erziehen lassen? Sie verlässt das Vertriebsmeeting, weil sie ihr Baby stillen muss ...? Muss das alles wirklich sein? Geht denn nicht das Unternehmen vor?“<sup>59</sup> Dieses Spannungsverhältnis muss von Töchtern thematisiert werden – wann bin ich für mich/für euch eine gute Tochter? Wenn ich Nachfolgerin in der operativen Rolle bin oder wenn ich für den Nachwuchs Sorge oder doch beides?<sup>60</sup>

Das Unternehmen ist als solches von seiner Grundlogik her sehr familienunfreundlich. Für Töchter besteht daher die Herausforderung, das Unternehmen familienfreundlicher zu gestalten. Dies gilt zwar auch für männliche Nachfolger, da deren Part-

nerinnen oft auch nicht mehr bereit sind hinzunehmen, dass ihre Partner bis nachts im Unternehmen arbeiten; wichtiger und bedeutender ist dieses Erfordernis allerdings für Töchter.

Die positive Nachricht ist: Töchter an der Unternehmensspitze haben es selbst in der Hand, wie sie die Führungsorganisation gestalten wollen. Der Reiz der innerfamiliären Nachfolge ist für Töchter daher oftmals in der unternehmerischen und damit einer Freiheit in der organisatorischen Gestaltung des Berufsalltags zu finden. Denn gerade ein Familienunternehmen bietet die Möglichkeit des persönlichen Einsatzes und der Selbstverwirklichung, der persönlichen Verbundenheit zum Unternehmen sowie der Möglichkeit der direkten Einflussnahme auf die strategische Ausrichtung und den langfristigen Erfolg.<sup>61</sup> Aufgrund ihrer Führungsposition können Unternehmerinnen die Strukturen maßgeblich so gestalten, dass eine Vereinbarkeit von Familie und Unternehmen möglich ist, ohne einschneidende Abstriche in beiden Lebensbereichen machen zu müssen.<sup>62</sup> Nachfolgerinnen in Familienunternehmen können sich somit besser ihr eigenes Lebensmodell erschaffen, da die Selbstständigkeit bzw. das Unternehmertum mehr Flexibilität im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, dem Familienzyklus entsprechend, ermöglicht.<sup>63</sup> Auch wenn ein Familienunternehmen einen hohen Arbeitseinsatz erfordert, können Töchter es nach ihren Bedürfnissen anpassen. Natürlich müssen sie sich dafür von ihren Eltern emanzipieren und von den Eltern übernommene Rollenbilder/-modelle, die ihnen vermittelt wurden, frühzeitig reflektieren und anpassen. Da Nachfolgerinnen immer noch dem Stereotyp einer „fürsorglichen Mutter“<sup>64</sup> unterliegen, ist es daher wichtig, die eigene sowie die gesellschaftliche Erwartungshaltung zu reflektieren und für sich entsprechend zu definieren.<sup>65</sup>

<sup>59</sup> Rösen & Nadler (2022), S. 139.

<sup>60</sup> Vgl. Rösen (2022).

<sup>61</sup> Vgl. Caspary (2010), S.18.

<sup>62</sup> Vgl. Jäkel-Wurzer et al. (2017), S. 3.

<sup>63</sup> Vgl. Caspary (2010), S. 89.

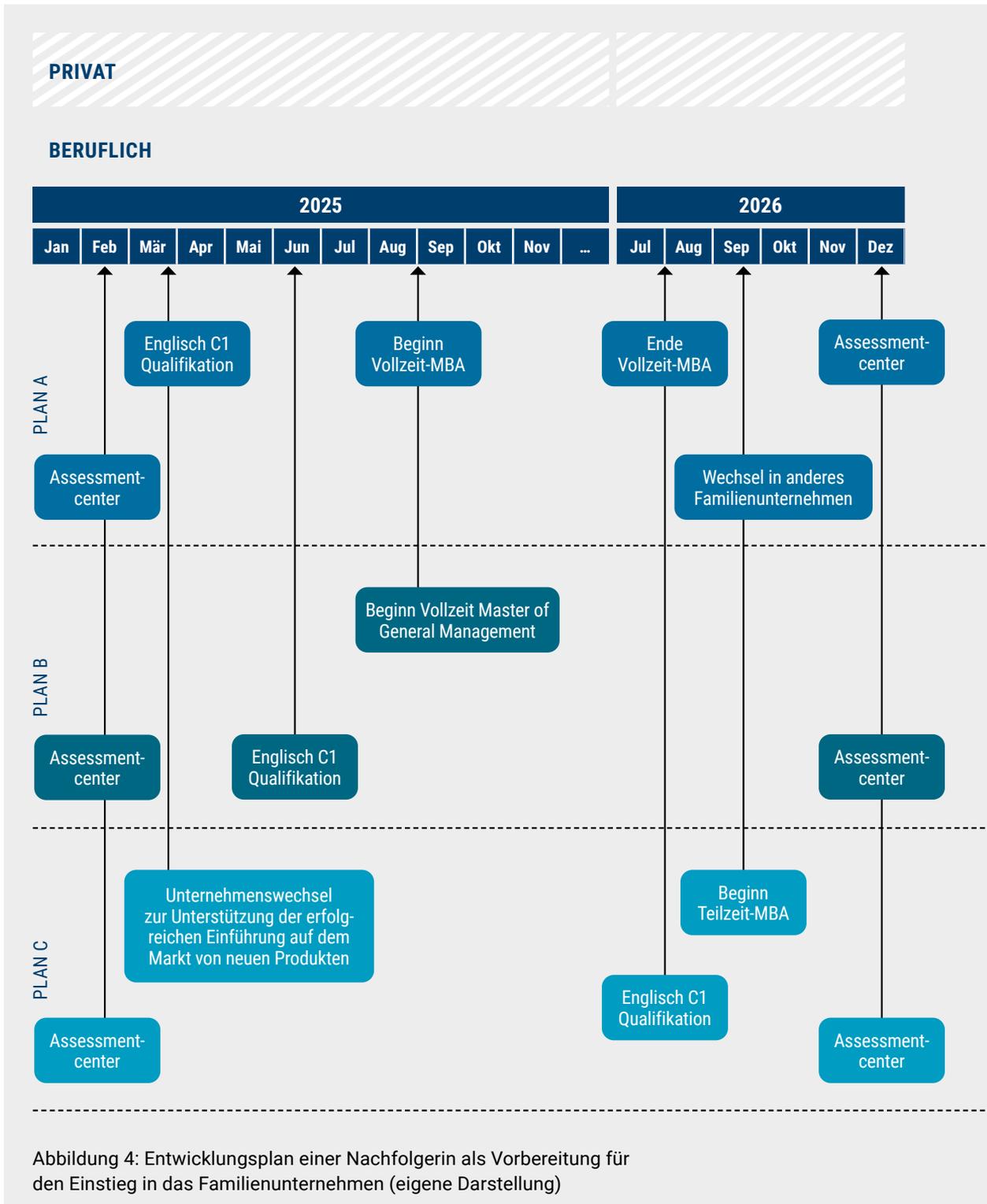
<sup>64</sup> Otten-Pappas & Jäkel-Wurzer (2017), S. 38.

<sup>65</sup> Vgl. Otten-Pappas & Jäkel-Wurzer (2017), S. 38.



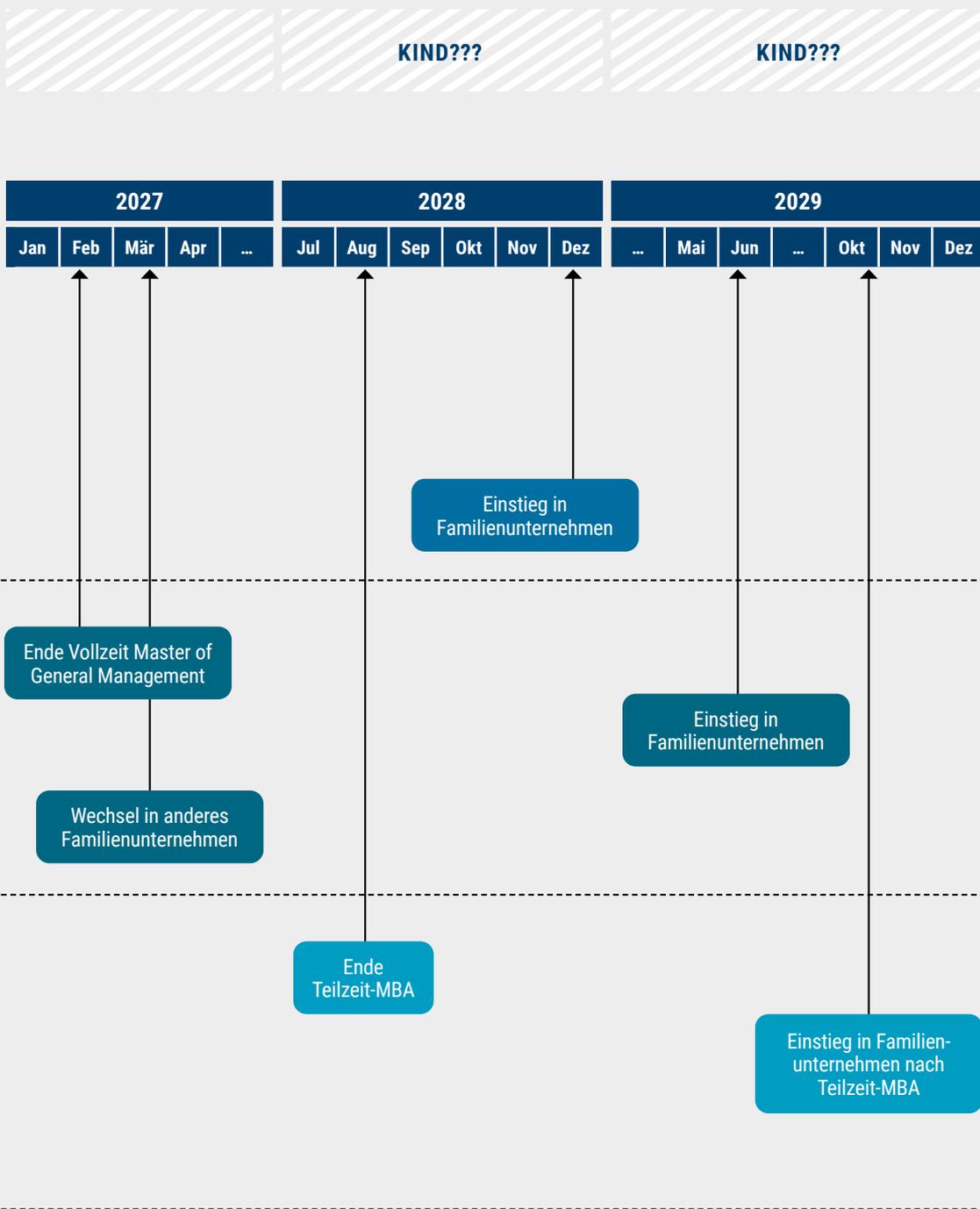
Abbildung 4 zeigt exemplarisch den Entwicklungsplan einer Nachfolgerin aus der Coaching-Praxis. Dieser verdeutlicht, wie der Nachfolgeprozess durch alternative Szenarien (Plan A, B, C) gestaltet werden kann. Ein solcher Entwicklungsplan bietet für die Nachfolgerin im Hinblick auf den Einstieg in das Fa-

milienunternehmen sowohl Orientierung als auch Sicherheit, da der Blick um mögliche Gestaltungswege erweitert und erforderliche Meilensteine sichtbar gemacht werden; gleichzeitig lassen sich Abhängigkeiten und Wechselwirkungen erkennen. Hierdurch wird die Fähigkeit der Nachfolgerin ge-



stärkt, Chancen und Risiken realistisch einzuschätzen und (mit der Familie/dem Partner) zu reflektieren. Für die Nachfolgerin entsteht so Klarheit über Prioritäten und zusätzliche Handlungsspielräume und sie wird Entscheidungen fundierter treffen können. Im Ergebnis bietet ein solcher Entwick-

lungsplan (für beide Generationen) ein realistisches, strukturiertes und zugleich anpassungsfähiges Zukunftsbild, das bestehende Unsicherheit reduziert und dennoch die individuelle Gestaltungsfreiheit – auch im Hinblick auf den Kinderwunsch – ermöglicht.



In Abgrenzung zu vorgegebenen Führungs-/Rollenmodellen sollten Nachfolgerinnen ihre Bedürfnisse und Werte im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Unternehmen neu denken sowie individuell anpassen und dies auch von den Eltern, Partner und Mitarbeitern einfordern und nach ihren Vorstellungen organisieren. Hierzu zählen bspw.

- flexible Arbeitszeitmodelle
- eine flexible Kinderbetreuung
- ein teamorientierter Führungsstil
- eine gleichberechtigte Partnerschaft
- eine funktionale Managementstruktur
- Teilung der Verantwortung in Familie und Unternehmen
- die Führung mit einem Co-Geschäftsführer (Tandemmodell)
- Kultur(weiter)entwicklung im Hinblick auf tradierte Rollenbilder.<sup>66</sup>

Netzwerke spielen bei der Vereinbarkeit von Familie und Unternehmertum ebenso eine wichtige Rolle. Dazu zählen nicht nur der eigene Partner, sondern auch der Kindergarten, die Schule, die eigenen Eltern oder andere Unternehmerinnen.<sup>67</sup> Daraus resultiert zwangsläufig ein Umdenken und die Chance, tradierte geschlechtsspezifische Rollenmuster, aber auch Vorstellungen, wie die Rolle der Unternehmensführung gedacht werden soll, aufzubrechen und zeitgemäß umzuformen. Gerade im Familienunternehmen kann dies bedeuten, Strukturen und eine Kultur zu etablieren, die den neuen Anforderungen gerecht werden und so auch für Mitarbeiterinnen attraktiver sein kann.

#### REFLEXION IV: TÖCHTER ZWISCHEN UNTERNEHMERINNEN- UND MUTTERROLLE

- ➔ Welche inneren und gesellschaftlichen Erwartungen prägen dein Rollenbild/Selbstverständnis als Mutter und Unternehmerin und wie kannst du Überforderung vorbeugen?
- ➔ Welche Formen der Unterstützung (z. B. durch flexible Arbeitszeitmodelle, Co-Geschäftsführer, Nanny, Familie, Partner, externe Hilfe oder Netzwerke) kannst du nutzen, um Familie und Unternehmertum in Einklang zu bringen? Wie kannst du dies konkret gestalten? Was braucht es dafür?
- ➔ Wie kannst du eine neue Form von Führung und Unternehmenskultur gestalten, die sowohl Vereinbarkeit ermöglicht als auch unternehmerischen Anforderungen gerecht wird? Welche Werte und Bedürfnisse sind dir in deiner Rolle als Mutter und Unternehmerin wichtig und wie kannst du diese klar und transparent gegenüber deiner Familie, deinem Partner und den Mitarbeitenden kommunizieren?

<sup>66</sup> Vgl. Rösen (2022); Otten-Pappas & Jäkel-Wurzer (2017), S. 38 f.

<sup>67</sup> Vgl. Jäkel-Wurzer & Ott (2014), S. 30 sowie ausführlich Wilmes & Kammerlander (2023).

### 3 | ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE NACHFOLGE VON TÖCHTERN

Während einer Nachfolge können für die Nachfolgerinnen verschiedene Schauplätze auftreten, auf denen sie sich behaupten müssen. So hat eine Nachfolge viele Konsequenzen: nicht nur für die eigene Familie, das Unternehmen und deren Mitarbeiter, sondern eben auch für die Lieferanten, Kunden usw. Hieraus ergeben sich unterschiedliche Anforderungen und Erwartungen, deren Koordination sehr kräftezehrend sein kann und den Nachfolgerinnen viel abverlangt. Eine frühzeitige Planung der Nachfolge ist daher wesentlich, um die mit der Übergabe verbundenen Risiken zu reduzieren.<sup>68</sup> Gerade weil eine Nachfolge sehr individuell ist, stoßen vorgefertigte Schablonen und Standardkonzepte sehr schnell an ihre Grenzen. Die Nach-

folge in Familienunternehmen weist eine Reihe von Fallstricken auf, da unternehmerische und vor allem familiäre Dynamiken berücksichtigt werden müssen: „Da gibt es Traditionen, Hoffnungen, Aversionen, Wünsche, Ansprüche, Ängste, Begabungen, Rollenmuster, Gleichgültigkeiten und vieles mehr, was in der Summe über das Gelingen der Nachfolge oder einen Missgriff entscheidet.“<sup>69</sup>

In der nachfolgenden Abbildung 5 werden nun acht wesentliche Erfolgsfaktoren angeführt, die speziell Töchter im Zuge ihrer Nachfolge berücksichtigen sollten. Die dahinterliegenden Themen wurden von Unternehmerinnen genannt und unterstützten diese selbst bei ihrer Nachfolge.

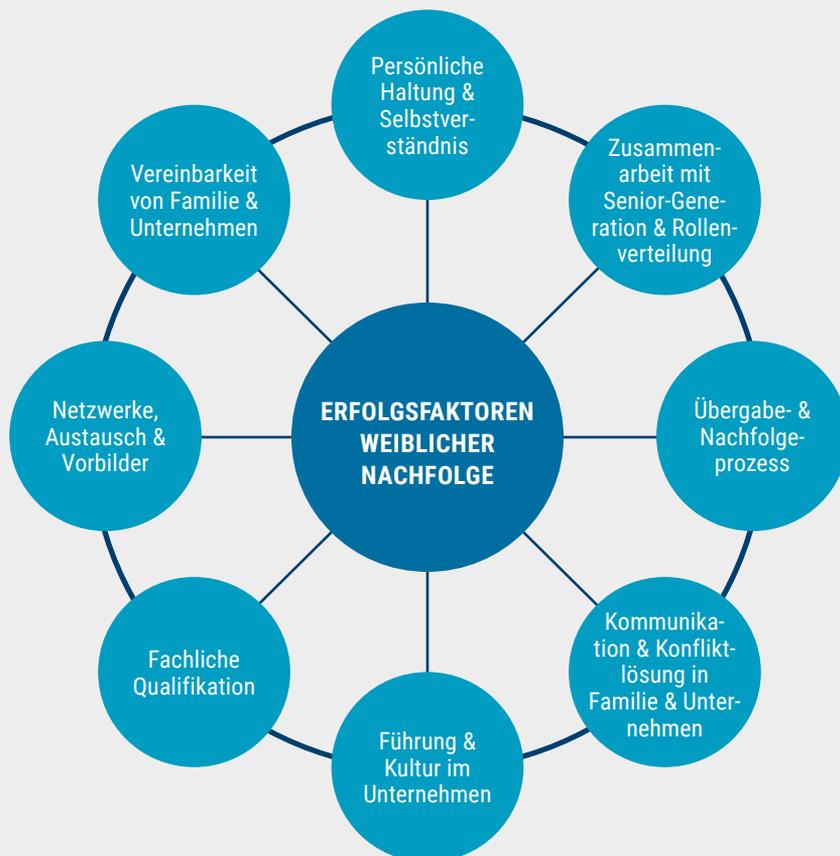


Abbildung 5: Erfolgsfaktoren weiblicher Nachfolge (eigene Darstellung)

<sup>68</sup> Siehe hierzu auch das „Wittener Phasenmodell der Nachfolge“ (Groth et al., 2020).

<sup>69</sup> Rösen & Nadler (2022), S. 138.

In Tabelle 1 werden hierzu die wesentlichen Kernthemen für jeden Erfolgsfaktor genannt.

ERFOLGSFAKTOR	THEMEN
<b>Persönliche Haltung &amp; Selbstverständnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Entwickle Selbstvertrauen, Mut und Durchhaltevermögen.</li> <li>➔ Bewahre Neugier, Offenheit und Lernbereitschaft.</li> <li>➔ Erkenne und nutze eigene Stärken.</li> <li>➔ Gehe deinen eigenen Weg und treffe selbstbestimmte Entscheidungen.</li> <li>➔ Bleibe bei dir selbst und fördere deine persönliche Weiterentwicklung.</li> <li>➔ Lasse Fehler zu und lerne aus ihnen (Fehlerkultur).</li> <li>➔ Definiere und vertrete eigene Werte, Ziele und Lebensentwürfe.</li> <li>➔ Triff eine bewusste und eigenständige Nachfolgeentscheidung – nicht aus Pflichtgefühl.</li> <li>➔ Treibe deine persönliche Entwicklung voran (durch Coaching, Seminare oder Praxiserfahrung).</li> <li>➔ Gib dir Zeit, um in die neue Rolle hineinzuwachsen.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit mit Senior-Generation &amp; Rollenverteilung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Kommuniziere auf Augenhöhe mit den Eltern.</li> <li>➔ Übernehme klare Verantwortung.</li> <li>➔ Gestalte die Nachfolge mit einem zeitlich festgelegtem Tandemmodell<sup>70</sup> mit klarer Rollenaufteilung und mit klarer Exit-Strategie der Senior-Generation (SenGen).</li> <li>➔ Lege Rollen und Zuständigkeiten zwischen dir und der SenGen verbindlich fest.</li> <li>➔ Verlasse die Tochterrolle und trete der SenGen in deiner Unternehmerinnenrolle gegenüber.</li> <li>➔ Definiere die Rolle der SenGen für die Post-Nachfolgephase.</li> <li>➔ Zeige nach außen Konsens bei der Zusammenarbeit mit der SenGen; Sorge für systematische bilaterale „Feedback-Gespräche“, in denen die Zusammenarbeit konstruktiv-kritisch evaluiert wird (hier kann eine externe Moderation hilfreich sein!).</li> <li>➔ Trenne familiäre und geschäftliche Themen; definiere dazu regelmäßige Senior-Junior-Treffen im Unternehmen sowie im privaten Kontext.</li> <li>➔ Definiere Einflussgrenzen der SenGen im Unternehmen entlang des festgelegten Übergabepplans.</li> <li>➔ Löse Konflikte respektvoll und mit Verständnis für die emotionale Bindung der SenGen (auch hier lohnt die Benennung einer von beiden Seiten akzeptierten Vertrauensperson, die eine Gesprächsmoderation übernehmen kann).</li> <li>➔ Unterstütze die SenGen beim „Loslassen-Lernen“<sup>71</sup> und diskutiere mögliche Betätigungsfelder nach der Übergabe, z. B. eine beratende Funktion.</li> </ul>

<sup>70</sup> Die Tandemdauer, das heißt die Zeit, die Übergeber und Übernehmer gemeinsam im Unternehmen verbringen, ist ein wichtiger Aspekt in der Gestaltung des Verantwortungsübergangs. In dieser Zeit werden Wissen und Netzwerke vom Übergeber auf den Nachfolger übertragen. Des Weiteren werden der Austritt des Seniors und die Übertragung von Anteilen vorbereitet (Otten-Pappas & Jäkel-Wurzer (2017), S. 22).

<sup>71</sup> Senioren können während der Übergabe Trauerprozessen ausgesetzt sein. Wenn es ihnen nicht gelingt loszulassen, hat dies einen wesentlichen Einfluss auf den Übergabeerfolg. Siehe hierzu Caspary, Rösen & Kleve (2024).

ERFOLGSFAKTOR	THEMEN
<b>Übergabe &amp; Nachfolgeprozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Plane den Nachfolgeprozess frühzeitig und strukturiert mit klaren Verantwortlichkeiten und Meilensteinen.</li> <li>➔ Setze einen realistischen Zeitplan für die Übergabe auf und definiere das Ende der Tandemphase.</li> <li>➔ Regle die Nachfolge/Übergabe vertraglich, keine „Hintertürchen“; achte dabei auf eine klare Beschreibung der Verantwortungsübergabe anhand definierter Meilensteine.</li> <li>➔ Stimme Geschwisterregelungen ab (z. B. Aufgabenverteilung, Verzichtserklärungen).</li> <li>➔ Suche und pflege aktiv Kontakte zu anderen Nachfolgerinnen, Mentorinnen und Branchenkolleginnen.</li> <li>➔ Lass dich inspirieren, aber gehe deinen eigenen Weg mit Offenheit für neue Perspektiven.</li> <li>➔ Triff klare Absprachen innerhalb der Familie über Anteile, Zuständigkeiten und Erwartungen.</li> <li>➔ Regle die Anteilsverhältnisse frühzeitig, um Mehrheiten zu sichern.</li> <li>➔ Definiere gemeinsame Regeln und Entscheidungswege mit Geschwistern, insbesondere bei geteilter Verantwortung; definiere ein eindeutiges Konfliktmanagement (siehe nächster Erfolgsfaktor).</li> <li>➔ Bringe Familieninteressen und Unternehmensziele in Einklang, um familiäre Spannungen zu vermeiden.</li> <li>➔ Lege verbindliche Nachfolge- und Austrittsregelungen schriftlich fest.</li> <li>➔ Vermeide zu lange Zwischenstadien, d. h. die Zeit, in der du zwar als Nachfolgerin giltst, allerdings noch keine volle Handlungsfähigkeit und Anteile hast.</li> <li>➔ Definiere Notfallpläne und klare Spielregeln, auch für Tandem- oder Geschwistermodelle.</li> <li>➔ Setze Verträge professionell auf, auch unter Einbindung neutraler Dritter.</li> <li>➔ Führe ein Übergaberitual durch, z. B. ein Betriebsfest, wo die SenGen verabschiedet wird und du dich in deiner neuen Position mit deinen Zielvorstellungen vorstellst und es unmissverständlich sichtbar wird, dass du nun die zentrale Instanz bist.</li> </ul>
<b>Kommunikation &amp; Konfliktlösung in Familie und Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Kommuniziere offen mit allen Beteiligten.</li> <li>➔ Zeige Empathie und übe den Perspektivwechsel.</li> <li>➔ Pflege eine offene Diskussionskultur, auch bei Meinungsverschiedenheiten.</li> <li>➔ Etabliere eine konstruktive Streitkultur und spreche Konflikte (frühzeitig) an.</li> <li>➔ Trage Konflikte sachlich/konstruktiv aus und schütze die Beziehungsebene („hart in der Sache, weich zu den Menschen“).</li> <li>➔ Sorge für einen definierten Umgang mit Dissens und etabliere ein eindeutiges Konfliktmanagement, um die Entscheidungsfähigkeit aufrechtzuerhalten.<sup>72</sup></li> <li>➔ Entwickle eine wertschätzende Gesprächskultur und treffe klare Vereinbarungen; trainiere frühzeitig deine Kommunikationsfähigkeiten.</li> <li>➔ Übernehme Verantwortung und schenke Vertrauen.</li> <li>➔ Ziehe bei schwierigen Gesprächen eine externe Moderation hinzu.</li> </ul>

<sup>72</sup> Siehe hierzu ausführlich v. Schlippe & Rösen (2020).

ERFOLGSFAKTOR	THEMEN
<b>Führung &amp; Kultur im Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Binde die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aktiv ein und kommuniziere offen.</li> <li>➔ Etabliere einen modernen und zukunftsorientierten/konsequenten Führungsstil, der zu dir passt und deinen Bedürfnissen gerecht wird.</li> <li>➔ Entwickle einen strategischen Kurs und verfolge diesen mit klaren Zielen.</li> <li>➔ Pflege Werte und fördere eine lebendige Unternehmenskultur der Offenheit, Kreativität und Lernbereitschaft.</li> <li>➔ Gestalte Wandel mit Fingerspitzengefühl und Respekt vor Gewachsenem/der bestehenden Kultur.</li> <li>➔ Schaffe Klarheit im Hinblick auf Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten.</li> <li>➔ Stärke die Partizipation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und dezentrale Entscheidungsstrukturen.</li> <li>➔ Entwickle die Governance-Strukturen deinen Bedürfnissen entsprechend weiter; es lohnt sich hier (sofern nicht schon vorhanden) auf weibliche Mitglieder zu setzen, die deine neue (feminine) Perspektive auf die Unternehmenssteuerung und -führung unterstützen.</li> <li>➔ Lerne zu delegieren.</li> <li>➔ Schaffe eine Balance zwischen Tradition und Weiterentwicklung.</li> </ul>
<b>Fachliche Qualifikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Sammle Berufserfahrung außerhalb des Familienunternehmens.</li> <li>➔ Nutze Weiterbildungsangebote zur persönlichen und fachlichen Entwicklung.</li> <li>➔ Absolviere externe Ausbildungen oder Trainee-Programme und baue praxisnahe Kompetenzen auf; Sorge dafür, dass du „arbeitsmarktfähig“ bleibst. So könntest du jederzeit das elterliche Familienunternehmen verlassen, falls die Zusammenarbeit mit der SenGen scheitert.</li> <li>➔ Verschaffe dir gezielte Einblicke in die unterschiedlichen Unternehmensbereiche.</li> <li>➔ Erweitere deine Branchenkenntnisse und dein Führungswissen.</li> <li>➔ Lerne von anderen durch Führungsstadium, Coaching, Mentoring oder Peer-Austausch.</li> <li>➔ Setze auf externe Experten/Führungskräfte bei fehlendem internem Know-how.</li> </ul>
<b>Netzwerke, Austausch &amp; Vorbilder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Baue Netzwerke auf und pflege sie, wähle diese aber gezielt aus; vermeide unnötige zeitintensive Ehrenämter.</li> <li>➔ Tausche dich mit anderen Nachfolgerinnen und Unternehmerinnen aus.</li> <li>➔ Besuche Austauschformate wie Familientage oder Branchentreffen.</li> <li>➔ Orientiere dich an erfolgreichen Unternehmerinnen, um dich weiterzuentwickeln; sprich sie auf eine Mentorinnen-Rolle an, Hilfe wird meist gerne angeboten.</li> </ul>

ERFOLGSFAKTOR	THEMEN
<b>Vereinbarkeit von Familie &amp; Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Gestalte individuelle Betreuungslösungen wie eigene Kindergartenlösungen oder professionelle Hilfe.</li> <li>➔ Nutze Unterstützung durch deinen Partner, Eltern oder Fachkräfte, um Familie und Beruf zu vereinbaren.</li> <li>➔ Kommuniziere offen über familiäre Wünsche, insbesondere zu Kinderwunsch und Familienplanung.</li> <li>➔ Betrachte die Mutterschaft als wertvollen Teil deines Lebens, nicht als Hindernis.</li> <li>➔ Definiere flexible Betreuungsmodelle, um Familie und Beruf zu verbinden.</li> <li>➔ Schaffe klare Absprachen über familiäre Bedürfnisse, um Missverständnisse zu vermeiden.</li> <li>➔ Etabliere eine gleichberechtigte Partnerschaft, um Verantwortung zu teilen und zur gerechten Rollenverteilung.</li> <li>➔ Setze persönliche Lebensentscheidungen über berufliche Anforderungen.</li> <li>➔ Plane frühzeitig die Familienzukunft und entwickle flexible Lösungen.</li> <li>➔ Organisiere Unterstützung im Unternehmenskontext und privat.</li> </ul>

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren für die weibliche Nachfolge<sup>73</sup>

Wie aus Tabelle 1 ersichtlich wird, setzt eine Nachfolge nicht nur Veränderungsprozesse im Unternehmen in Gang, sondern zwangsläufig auch auf der Ebene der Familie und des Eigentums sowie bei der Nachfolgerin selbst. Allerdings gilt während einer Nachfolge: „Management kann erlernt werden; es muss aber auch erlernt werden“<sup>74</sup>. Auch Nachfolgerinnen können und müssen ihr „Handwerk“ lernen. Natürlich gibt es gewisse Talente, die jeden Menschen individuell ausstatten, allerdings wird man eine gute Managerin oder Führungskraft nicht aufgrund seines Geschlechts oder durch seine Geburt. Hier geht es primär um den entsprechenden Kompetenzerwerb und die zur Unternehmerfamilie passgenaue Strukturierung des Nachfolgeprozesses.<sup>75</sup>

Die abschließende Reflexion V möchte dazu einladen, die Erfolgsfaktoren aus Tabelle 1 bzw. die darin erhaltenen Themen einmal zu reflektieren und einer Selbstprüfung zu unterziehen. Gerade während einer Nachfolge ist es immer wieder wichtig, die eigenen Themenbereiche einer kritischen und ehrlichen Überprüfung zu unterziehen, damit davon ausgehend die nächsten Schritte und Maßnahmen abgeleitet werden können; auch dazu kann die Reflexion V genutzt werden. Für ein besseres Verständnis sind für jeden Erfolgsfaktor Beispiele angeführt.



<sup>73</sup> Eigene Darstellung, angelehnt an eigene Erfahrungen sowie Wilmes & Kammerlander (2023); Jäkel-Wurzer & Ott (2014); Bundesweite Gründerinnen-agentur (2008a/b); Haubl & Daser (2006).

<sup>74</sup> Malik (2014), S. 57.

<sup>75</sup> Vgl. Malik (2014), S. 56 f.

REFLEXION V: ERHEBUNG STATUS QUO UND ABLEITUNG NÄCHSTER SCHRITTE				
Meine Erfolgsfaktoren/ Themen	Was läuft gut?	Was läuft weniger gut?	Was ist zu tun?*	Konkrete erste Schritte für die Umsetzung**
<b>Persönliche Haltung &amp; Selbstverständnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich habe klare Werte und tref-fe Entscheidungen danach</li> <li>• Ich bin neugierig und offen für Neues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich zweifle manchmal an mir, vor allem in schwierigen Situationen</li> <li>• Ich habe Angst, Erwartungen nicht zu erfüllen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit einem Coach/Ratgeber über Unsicherheiten sprechen und sie reflektieren</li> <li>• Lernen, mit Selbstzweifeln konstruktiv umzugehen</li> <li>• Fokus auf das, was ich bereits erreicht habe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Erfolgsjournal beginnen (tägliche Reflexion über Stärken und Erfolge)</li> <li>• Coaching-Termin vereinbaren</li> <li>• Einen festen Termin pro Woche zur Selbstreflexion einführen</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit mit Senior-Generation (SenGen) &amp; Rollenverteilung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute persönliche Beziehung zu den Vertretern der SenGen (z. B. Vater, Onkel etc.)</li> <li>• Gemeinsames Ziel: langfristige Sicherung des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unklare Zuständigkeiten</li> <li>• SenGen mischt sich oft in Tagesentscheidungen ein</li> <li>• Es gibt keine klar definierte Exit-Strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollen und Verantwortlichkeiten schriftlich festhalten</li> <li>• Offenes Gespräch über Erwartungen und Grenzen führen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsamen Workshop mit externer Moderation planen</li> <li>• Erste schriftliche Skizze der Rollenaufteilung entwerfen</li> </ul>
<b>Übergabe- &amp; Nachfolgeprozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Zeitrahmen für die Übergabe steht grundsätzlich</li> <li>• Erste Verantwortungsbereiche wurden übertragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkrete Meilensteine fehlen</li> <li>• Fortschritt bleibt schwer messbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitplan mit definierten Phasen und klaren Verantwortungsübergaben entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übergabeplan als gemeinsames Dokument entwerfen</li> <li>• Im nächsten Meeting mit SenGen reflektieren</li> </ul>
<b>Kommunikation &amp; Konfliktlösung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit für Dialoge mit SenGen und Mitarbeitenden</li> <li>• Bereitschaft, Themen anzusprechen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei heiklen Themen (z. B. Digitalisierung, neue Investitionen) kommt es bei SenGen schnell zu Blockaden und Emotionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsräume etablieren, in denen unterschiedliche Sichtweisen diskutiert werden können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monatliches Reflexionsgespräch mit SenGen (strukturiert) einführen</li> <li>• Gesprächsleitfaden entwickeln</li> </ul>

\* Damit das, was gut läuft, weiterhin gut läuft und das, was weniger gut läuft, besser wird.

\*\* z. B. Quick Wins

Meine Erfolgsfaktoren/ Themen	Was läuft gut?	Was läuft weniger gut?	Was ist zu tun?*	Konkrete erste Schritte für die Umsetzung**
<b>Führung &amp; Kultur im Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erste eigene Impulse (Q&amp;A mit Mitarbeitenden, Etablierung 360°-Feedback) wurden positiv aufgenommen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende sind teilweise verunsichert, was meine Führungsrolle betrifft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsrolle proaktiv gestalten</li> <li>• Verhalten an Werten ausrichten</li> <li>• Transparente Kommunikation vorleben und fördern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertekanon entwerfen und im Team/Unternehmen teilen</li> <li>• Kurze Infoformate zum Stand der Nachfolge</li> </ul>
<b>Fachliche Qualifikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevante Führungserfahrungen und Know-how aus externer Berufserfahrung vorhanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezifisches Wissen zu internen Abläufen fehlt teilweise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungswissen der Schlüsselpersonen gezielt sichern</li> <li>• Mich in interne Prozesse einarbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internes Mentorship in Schlüsselbereichen vereinbaren</li> <li>• Lernjournal führen</li> </ul>
<b>Netzwerke, Austausch &amp; Vorbilder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentorin aus einer vergleichbaren Nachfolgesituation steht unterstützend zur Seite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Austausch mit anderen Nachfolgerinnen fehlt bisher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peer-Netzwerk aufbauen zur Reflexion und Inspiration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfolgerinnen im eigenen Bekanntenkreis ansprechen</li> <li>• Zum WIFU-Forum „Töchter in der Nachfolge“ anmelden</li> </ul>
<b>Vereinbarkeit von Familie &amp; Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerschaftliche Aufgabenteilung funktioniert gut</li> <li>• Treffen von gemeinsamen Entscheidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In intensiven Phasen fehlt mir Raum für Rückzug und Regeneration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitfenster für Selbstfürsorge bewusst integrieren und verteidigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für mich einen fixen, familienfreien Abend pro Woche etablieren</li> </ul>

#### WEITERE REFLEXIONSFRAGEN, DIE ZUR UNTERSTÜTZUNG DIENEN:

- ➔ Was hält dich aktuell noch zurück und was könnte sich verändern, wenn du loslässt oder dich davon befreist?
- ➔ Wo in deinem Entwicklungsprozess wünschst du dir mehr Entscheidungskraft und was wäre ein nächster mutiger Schritt dorthin?
- ➔ Wo wünschst du dir mehr Klarheit oder neue Regeln in der Zusammenarbeit (z. B. mit der SenGen, der Familie oder Mitarbeitenden)?
- ➔ Wie offen kommunizierst du über das, was dir wirklich wichtig ist?
- ➔ Was motiviert dich, dranzubleiben, auch wenn es herausfordernd wird?

## 4 | FAZIT: TÖCHTER ZWISCHEN TRADITION, EMANZIPATION UND GESTALTUNGSKRAFT

---

**D**ie innerfamiliäre Nachfolge steht vor einem grundlegenden Wandel. Während früher häufig die Fortführung durch den ältesten männlichen Nachkommen quasi selbstverständlich war, verändern sich heute sowohl die strukturellen Rahmenbedingungen als auch die gesellschaftlichen Erwartungshaltungen. Vor diesem Hintergrund rücken insbesondere Töchter als potenzielle Nachfolgerinnen zunehmend in den Fokus mit ihren eigenen Perspektiven, Herausforderungen und Potenzialen. Immer mehr Töchter entscheiden sich bewusst und selbstbestimmt für die Nachfolge – nicht aus Pflichtgefühl, sondern aus Überzeugung.

Trotz positiver Entwicklungen stellt die Nachfolge von Töchtern oft noch einen Musterbruch dar. Es mangelt noch zu sehr an weiblichen Rollenvorbildern, Routinen oder einer Familien- und Unternehmenskultur, die Nachfolgerinnen selbstverständlich integriert. Die tradierten Erwartungen, wie die kulturell häufig noch tief verankerte Primogenitur, wirken oft subtil fort und können eine (große) Hürde darstellen. Es ist daher für Unternehmerfamilien notwendig, tradierte Strukturen zu hinterfragen und Auswahlprozesse auf der Basis von Kompetenz, Potenzial und individueller Bereitschaft zu gestalten und nicht auf Grundlage von Geschlecht oder Geburtenfolge.

Dabei wird der Nachfolgewille von Töchtern stark durch ihre frühe Sozialisation geprägt. Schon im Kindesalter senden Eltern und nahe Bezugspersonen oft unbewusst Botschaften über Rollenbilder und die Legitimität einer Nachfolge, die das Selbstbild und die Handlungsspielräume der Töchter nachhaltig beeinflussen. Fehlende Anerkennung oder unterschwellige Ausgrenzung können dabei Spuren hinterlassen, die den Nachfolgewillen und -prozess später erschweren.

Eine wichtige Kraftquelle kann in diesem Prozess die Partnerbeziehung darstellen, die jedoch durch die häufig bestehende enge Verzahnung mit dem Unternehmen auch ihre eigenen Herausforderungen mit sich bringt. Familiäre Erwartungen, tradierte Rollenmuster des Partners und der Einfluss des Unternehmens können Spannungen erzeugen. Des-

halb ist eine offene und frühzeitige Kommunikation mit dem Partner entscheidend, um Erwartungen zu klären und einen geschützten Raum für die Beziehung zu bewahren.

Hinzu kommt die Herausforderung, Unternehmensführung und Mutterrolle miteinander zu vereinbaren. Viele Töchter sind der Herausforderung ausgesetzt, beiden Rollen voll gerecht zu werden, was leicht zu Überforderung und Selbstzweifeln führen kann. Gleichzeitig bietet die Rolle als Unternehmerin aber auch die Chance, die Führung des Unternehmens so zu strukturieren, die eine Vereinbarkeit mit der eigenen Lebensphase/-konzept ermöglicht. Hierzu bedarf es familienfreundlicherer Führungsstrukturen sowie einer familienfreundlicheren Unternehmenskultur.

Nicht zuletzt ist die Übergabe zwischen Senior-Generation und Nachfolgerin ein entscheidendes Moment. Eine nachhaltige Nachfolge gelingt nur, wenn klare Rollen und Verantwortlichkeiten definiert sind und die Tochter als gleichwertige Entscheidungsträgerin anerkannt wird. Dafür muss die Senior-Generation bereit sein, Verantwortung abzugeben und loszulassen. Gegenseitige Wertschätzung, offene Kommunikation und gegebenenfalls externe Unterstützung bilden die Basis für eine erfolgreiche und tragfähige Übergabe.

Letztlich kann die weibliche Nachfolge als ein Spiegel größerer gesellschaftlicher Entwicklungen angesehen werden, von der Gleichstellung, der Auflösung tradierter Rollenmuster bis hin zur Individualisierung und Selbstverwirklichung. Familienunternehmen, die diesen Wandel frühzeitig annehmen, neue Perspektiven zulassen und ihre Strukturen entsprechend anpassen, werden davon langfristig profitieren. Sie nutzen nicht nur das gesamte Potenzial ihrer Nachfolgegeneration, sondern sie sichern auch die Zukunftsfähigkeit und die Innovationskraft ihres Unternehmens und ihrer Familie. Sollten die Ausführungen dieses Leitfadens einen Beitrag zum Gelingen von Töchternachfolgen in Familienunternehmen leisten, haben sich die diesbezüglichen Hoffnungen der Autoren erfüllt.

## 5 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR



- ➔ AllBright Stiftung (2024): Generationswechsel als Chance. Familienunternehmen auf dem Weg zu gemischter Führung. Berlin: AllBright.
- ➔ AllBright Stiftung (2022): Stillstand. Familienunternehmen holen keine Frauen in die Führung. Berlin: AllBright.
- ➔ Bundesweite Gründerinnenagentur (2008a): Nachfolge ist weiblich. 16 Unternehmensnachfolgerinnen zeigen Gesicht und das Geheimnis ihres Erfolgs. Stuttgart: bga (20/2008).
- ➔ Bundesweite Gründerinnenagentur (2008b): Nachfolge ist weiblich! Ausgewählte Instrumente und Strategien für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zur Unternehmensnachfolge durch Frauen. Stuttgart: bga (21/2008).
- ➔ Bishop, D. (2010): Coachen und Führen mit System: Als Führungskraft, Coach und Mediator systematisch Wirkung erzielen. Kiel: Ludwig.
- ➔ Caspary, S.; Rüsen, T. A. & Kleve, H. (2024): Loslassen lernen. Wie die Senior-Generation den Übergabeprozess und ihre eigene Transformation aktiv gestalten kann. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Caspary, S. (2024): Kulturentwicklung von Unternehmerfamilien. Eine Einführung. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Caspary, S. (2023): Sozialisation von Nachkommen aus Unternehmerfamilien. Familiendynamik und Unternehmensnachfolge. Wiesbaden: SpringerGabler.
- ➔ Caspary, S. (2018): Das Familienunternehmen als Sozialisationskontext für Unternehmerkinder. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ➔ Caspary, C. R. (2010): Töchter in der Nachfolge von mittelständischen Familienunternehmen. Warum werden oft 50 % des Nachfolgepotenzials verschenkt? Eine deskriptive Untersuchung auf Basis der Sozialisationstheorien. Diss. o. O.: Wdv.
- ➔ Groth, T.; Rüsen, T. A. & Schlippe, A. v. (2020): Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern. Wie Nachfolge in Unternehmen und Gesellschafterkreis gestaltet werden kann. 2., aktual. Auflage. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Haubl, R. & Daser, B. (2006): Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein? Frankfurt/M.: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Abschlussbericht des ersten Projektabschnitts.
- ➔ Jäkel-Wurzer, D. (2019): Die Unternehmerfamilie als Familie eigener Art im Prozess gesellschaftlicher Veränderungen: Herausforderungen und Chancen am Beispiel der weiblichen Nachfolge. In: Kleve, H. & Köllner, T. (Hrsg.): Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS, S. 187-203.

- ➔ Jäkel-Wurzer, D.; Dahnke, S. & Buck, N. (2017): Praxishandbuch weibliche Nachfolge. Selbstcoaching-Tools für den gelungenen Einstieg ins Familienunternehmen. Berlin/Heidelberg: SpringerGabler.
- ➔ Jäkel-Wurzer, D. & Ott, K. (2014): Töchter im Familienunternehmen. Wie weibliche Nachfolge gelingt und Familienunternehmen erfolgreich verändern. Berlin/Heidelberg: SpringerGabler.
- ➔ Kay, R. (2023): Daten und Fakten Nr. 34. Zur Unterrepräsentanz von Frauen im Unternehmertum. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM). Bonn: IfM.
- ➔ Layher, C. M. & Wiedemann, A. (2015): Nachfolge ist weiblich. Generation Töchter in der Führungsebene von Familienunternehmen. In: Familienunternehmen und Strategie (FuS), 2/2015, S. 59-64.
- ➔ Lorenzen, S. & Block, J. (2022): Geschlechterdiversität im Management von mittelständischen Familienunternehmen, in: PERSONALquarterly, 4/22, S. 22-27.
- ➔ Malik, F. (2014): Führen, leisten, leben. Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt/Main/New York: Campus.
- ➔ Moog, P. & Soost, C. (2015): Gibt es den kleinen Unterschied? Erfolg von Frauen in der Nachfolge von Familienunternehmen. In: Update 20 SS 15 Forschung + Wirtschaft: Schwerpunkt Unternehmensgründung und -nachfolge, S. 31-35.
- ➔ Otten-Pappas, D. & Jäkel-Wurzer, D. (2017): Weibliche Nachfolge – Ausnahme oder Regelfall? Eine Studie zur aktuellen Situation im Generationswechsel deutscher Familienunternehmen. WIFU-Studie. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A. (2022): Töchter in der Unternehmensnachfolge. Welche Rolle spielen tradierte Rollenbilder und was bedeutet es, Familie und Unternehmen in Einklang zu bringen? In: Deutsche Unternehmerbörse (DUB). [www.dub.de/wissen/unternehmensnachfolge/toechter-in-der-nachfolge/](http://www.dub.de/wissen/unternehmensnachfolge/toechter-in-der-nachfolge/) - Letzter Abruf 28.7.2025.
- ➔ Rösen, T. A. & Nadler, M. (2022): Töchter in der Nachfolge. Eine Option mit Anziehungskraft. In: Familienunternehmen und Strategie (FuS), 4/2022, S. 136-141.
- ➔ Schlippe, A. v. & Rösen, T. A. (2020): Konflikte und Konfliktdynamiken in Unternehmerfamilien. Ein Leitfaden zum Umgang mit familieninternen Auseinandersetzungen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Schreiber, C. & Kögel, R. (2024): Grundzüge des deutschen Familienrechts. Mit den richtigen Vorkehrungen das Unternehmen schützen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Wilmes, R. & Kammerlander, N. (2023): Nachfolge in Familienunternehmen. Untersuchung zu den Chancen und Herausforderungen für Nachfolgerinnen in Familienunternehmen. Potsdam/Babelsberg: Friedrich-Naumann-Stiftung.

# KONTAKT

---

## HERAUSGEBER

**D**ie im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit mehr als 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

### **Prof. Dr. Tom A. Rösen**

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail [tom.ruesen@wifu-stiftung.de](mailto:tom.ruesen@wifu-stiftung.de)  
Telefon: +49 2302 88 98 300

## AUTOREN



Simon Caspary



Tom A. Rösen

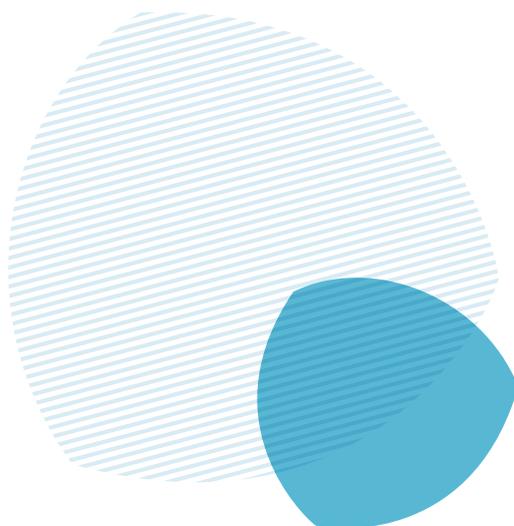
### **Dr. Simon Caspary**

Senior Research Fellow am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), Berater für Familienunternehmen und deren Familien

### **Prof. Dr. Tom A. Rösen**

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung

Für Fragen an die Autoren und weiteren Austausch stellt die WIFU-Stiftung gerne den Kontakt her. Alle Anfragen bitte per Mail an: [herausgeber@wifu.de](mailto:herausgeber@wifu.de)





Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [herausgeber@wifu.de](mailto:herausgeber@wifu.de)  
Telefon: +49 2302 88 98 300

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

© 2025 · WIFU-Stiftung