

TÖCHTERNACHFOLGE IN FAMILIEN- UNTERNEHMEN – HERAUSFOR- DERUNGEN UND LÖSUNGSANSÄTZE

WAS FAMILIENUNTERNEHMEN BEI DER WEIBLICHEN NACHFOLGE BERÜCKSICHTIGEN SOLLTEN

VON DR. SIMON CASPARY UND PROF. DR. TOM A. RÜSEN

ABSTRACT

Die Unternehmensnachfolge ist eine der größten Herausforderungen für Familienunternehmen – aber zugleich auch eine ihrer größten Chancen. Dabei ist die Nachfolge weit mehr als ein formaler Akt: Sie ist ein Prozess des Übergangs, in dem nicht nur Führungsverantwortung, sondern auch Werte, Traditionen und Identität weitergegeben werden.

Lange Zeit galt die innerfamiliäre Nachfolge durch Töchter als Ausnahme. Heute wird deutlich: Familienunternehmen, die Potenziale unabhängig vom Geschlecht anerkennen, erhöhen nicht nur die Chancen auf eine erfolgreiche Übergabe, sondern auch ihre eigene Zukunftsfähigkeit. Doch noch immer sind Nachfolgerinnen mit spezifischen Herausforderungen konfrontiert. Diese gilt es sich bewusst zu machen und frühzeitig in den Nachfolgeprozess zu integrieren.

I. Herausforderungen für Töchter in der Nachfolge

Die Erfahrungen von Nachfolgerinnen zeigen drei zentrale Spannungsfelder, mit denen speziell Töchter konfrontiert sein können und die (spätestens) während einer Nachfolge thematisiert und reflektiert werden sollten:

- **Selbstkonzept und Rollenbilder:** Töchter werden häufig weniger selbstverständlich in unternehmerische Fragen eingebunden als ihre Brüder. Früh vermittelte Botschaften wie „Unternehmensführung ist Männersache“ können das Selbstbild bis ins Erwachsenenalter prägen. Das Resultat: Unsicherheiten, Angst vor Ablehnung oder innere Widerstände im Hinblick auf die Nachfolge.

- **Gestaltung der Partnerschaft:** Die „richtige“ Wahl des Partners und die Frage der Rollenaufteilung sind für Töchter besonders relevant. Männliche Nachfolger werden diesbezüglich selten infrage gestellt. Töchter hingegen begegnen häufiger Skepsis – sei es durch Eifersucht des Partners aufgrund ihrer Unternehmerinnenrolle oder durch geschlechts-spezifische Erwartungen in der Paarbeziehung.
- **Unternehmerinnen- und Mutterrolle:** Einer der größten Konflikte entsteht zwischen Kinderwunsch und Unternehmensführung. Oft fehlt es an klaren Entwicklungsplänen sowie einem Umdenken der tradierten Führungskultur, sodass berufliche Schritte und private Lebensentscheidungen vereint werden können.

II. Acht Erfolgsfaktoren für Töchter in der Nachfolge

Damit Töchter ihren Nachfolgeprozess erfolgreich gestalten können, braucht es bestimmte Rahmenbedingungen und Haltungen. Die nachfolgenden acht Erfolgsfaktoren sind dabei nicht allein weibliche Erfolgsrezepte – sie sind Blaupausen für jede gelingende Nachfolge.

1. Persönliche Haltung und Selbstverständnis

Der wichtigste Ankerpunkt liegt in der inneren Haltung. Töchter, die ihre Stärken kennen, mutig Entscheidungen treffen und eine gesunde Fehlerkultur leben, schaffen sich Stabilität in einem oft anspruchsvollen Umfeld. Entscheidend ist, den eigenen Weg bewusst zu wählen – nicht aus Pflichtgefühl, sondern aus Überzeugung.

2. Zusammenarbeit mit der Seniorgeneration und Rollenverteilung

Ein klar geregeltes Miteinander mit der Seniorgeneration reduziert Konflikte und Missverständnisse. Wer Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse sauber definiert, schafft Klarheit und Vertrauen nach innen und außen. Wichtig ist, dass Nachfolgerinnen aus der Rolle der „Tochter“ in die Rolle der Unternehmerin hineinwachsen.

INHALT

- I. Herausforderungen für Töchter in der Nachfolge
- II. Acht Erfolgsfaktoren für Töchter in der Nachfolge
 1. Persönliche Haltung und Selbstverständnis
 2. Zusammenarbeit mit der Seniorgeneration und Rollenverteilung
 3. Übergabe- und Nachfolgeprozess
 4. Kommunikation und Konfliktlösung in Familie und Unternehmen
 5. Führung und Kultur im Unternehmen
 6. Fachliche Qualifikation
 7. Netzwerke, Austausch und Vorbilder
 8. Vereinbarkeit von Familie und Unternehmen
- III. Fazit: Von der Ausnahme zur Vorreiterin

Erfolgsfaktoren weiblicher Nachfolge



Abb. 1; Quelle: WIFU-Stiftung

3. Übergabe- und Nachfolgeprozess

Eine erfolgreiche Nachfolge braucht Struktur: Zeitpläne, Meilensteine und verbindliche Absprachen. Zu lange Übergangsphasen sind riskant: Nachfolgerinnen sind zwar sichtbar, tragen aber noch keine volle Verantwortung. Das verunsichert Mitarbeiter wie Familie gleichermaßen. Je klarer der Prozess gestaltet wird, desto leichter gelingt der Rollenwechsel.

4. Kommunikation und Konfliktlösung in Familie und Unternehmen

Nachfolge ist immer auch ein Kommunikationsprozess. Eine offene Gesprächskultur, klare Vereinbarungen und frühzeitige Konfliktklärung verhindern Eskalationen. Gerade in Familienunternehmen gilt: „Hart in der Sache, weich zum Menschen“. Wo die Beziehungsebene geschützt bleibt, können auch schwierige Diskussionen konstruktiv verlaufen.

5. Führung und Kultur im Unternehmen

Töchter sollten einen modernen Führungsstil vorleben – partizipativ, wertorientiert und teamorientiert. Damit prägen sie nicht nur die Kultur des Unternehmens, sondern setzen auch ein Signal nach außen: Führung ist keine Frage des Geschlechts, sondern der Haltung und Kompetenz. Kulturentwicklung wird so zum Erfolgsfaktor für das Unternehmen.

6. Fachliche Qualifikation

Neben Haltung und Erfahrung zählt auch das Handwerkzeug. Studium, (internationale) Praxis oder Weiterbildung – fundierte Qualifikation verschafft Nachfolgerinnen Glaubwürdigkeit und Sicherheit im Handeln. Entscheidend ist, dass die Nachfolgerin nicht allein auf den Familiennamen reduziert wird, sondern durch Kompetenz überzeugt.



Fünf Tipps für Unternehmerfamilien

- 1. Frühzeitig einbinden:** Ein früher Einblick in Strukturen und Entscheidungen erleichtert Töchtern den späteren Übergang in die Verantwortung.
- 2. Kompetenz entscheidet:** Nachfolgefragen gehören nach Qualifikation entschieden, nicht nach Geschlecht oder Tradition.
- 3. Rollen klar definieren:** Senior- und Nachfolgegeneration brauchen eindeutige Absprachen zu Zuständigkeiten und Exit.
- 4. Vereinbarkeit mitdenken:** Familienplanung und Unternehmensführung müssen gemeinsam geplant werden.
- 5. Netzwerke nutzen:** Austausch mit anderen Nachfolgern bzw. Nachfolgerinnen stärkt Selbstbewusstsein und eröffnet neue Perspektiven.

7. Netzwerke, Austausch und Vorbilder

Erfahrungen anderer Nachfolgerinnen sind wertvolle Ressourcen. Der Austausch in Netzwerken oder die Begleitung durch Mentorinnen und Mentoren schafft Sicherheit und Inspiration. Vorbilder zeigen: Es gibt nicht nur einen Weg, sondern viele mögliche Modelle gelingender Führung.

8. Vereinbarkeit von Familie und Unternehmen

Für Töchter ist die Doppelrolle als Unternehmerin und Mutter eine besondere Herausforderung. Flexible Arbeitsmodelle, geteilte Verantwortung oder Co-Geschäftsführung ermöglichen ein klares „Sowohl-als-auch“. Wer Vereinbarkeit systematisch mitdenkt, stärkt nicht nur die Nachfolgerin, sondern auch die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber.

III. Fazit: Von der Ausnahme zur Vorreiterin

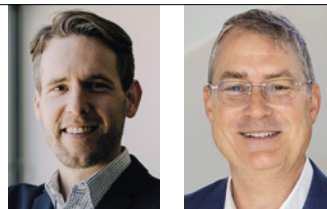
Töchter in der Nachfolge verkörpern einen doppelten Wandel: Sie sichern die Kontinuität des Unternehmens und treiben zugleich einen zukunftsweisenden Aufbruch voran. Dies gelingt ihnen, wenn sie tradierte Rollenbilder hinterfragen, neue (zeitgemäße) Führungsstile einbringen und die Vereinbarkeit von Familie und Unternehmertum bewusst vorleben. Dazu sollten sie aber frühzeitig in unternehmerische Belange einbezogen,

konsequent gefördert und in ihrer individuellen Lebensplanung ernst genommen werden.

Wer als Unternehmerfamilie den Mut hat, alte Muster zu hinterfragen und den Blick auf Kompetenz statt Geschlecht zu richten, investiert nicht nur in die nächste Generation, sondern auch in die Widerstandskraft des eigenen Unternehmens. Töchter, die die Nachfolge antreten, sind kein Zufall, keine Notlösung und keine Ausnahmeerscheinung: Sie sind ein wesentlicher Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

Der Praxisleitfaden „Töchter in der Nachfolge“ bietet hierfür vertiefende Reflexionsfragen, Beispiele und Handlungsempfehlungen – kostenlos abrufbar in der WIFU-Bibliothek.¹ ♦

¹ https://www.wifu.de/bibliothek/toechter-in-der-nachfolge-wie-aus-nachfolgerinnen-vorreiterinnen-werden/?display_lng=de&type=plf&lng=de%20en&pdf=1&pg=1



Dr. Simon Caspary ist Senior Research Fellow am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU). Schwerpunkte seiner Publikationen und Praxisbeiträge umfassen die Themen Kultur-entwicklung in Unternehmerfamilien, die Sozialisation von Nachkommen sowie das Loslassenlernen der Seniorgeneration im Übergabeprozess. www.simoncaspary.com

Prof. Dr. Tom A. Rüsen ist Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung. Schwerpunkte seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit sowie seiner Publikationen liegen in der Analyse von Konflikt- und Krisendynamiken in Familienunternehmen sowie in der Entwicklung praxisnaher Konzepte zur Stärkung von Resilienz und Langlebigkeit in Unternehmerfamilien. www.wifu.de

KEYWORDS

Führung • Haltung • Kommunikation • Nachfolge • Rollenverteilung