

Wie viel Wandel verträgt das Erbe?

Nachfolgeprozesse in Familienunternehmen als systemische Herausforderungen

Michael Riermeier

Wenn in Familienunternehmen der Generationenwechsel ansteht, ist das häufig mehr als eine reine Führungsfrage. Es geht um den Umgang mit einem Erbe – materiell, emotional, kulturell. Und um die Frage, wie viel Veränderung ein System verkraftet, das über Jahre, oft Jahrzehnte, durch bestimmte Denk- und Verhaltensmuster geprägt wurde. Wie die Transformation gelingen kann, zeigen Einblicke in den Prozess der Unternehmensnachfolge innerhalb eines spezialisierten Handelsunternehmens in Deutschland.



Michael
Riermeier

Berater und Geschäftsführer
Raum Für Führung GmbH

Kontakt:
michael.riermeier@rf-f.com

Nachfolgeprozesse in Familienunternehmen berühren zentrale systemische Elemente: Macht, Zugehörigkeit und Ordnung. Wer übernimmt welche Rolle? Welche impliziten Erwartungen sind an die Nachfolge geknüpft – und was davon darf, was muss neu gedacht werden? Dabei ist es kein Zufall, dass viele Übergeben ins Stocken geraten: Weil nicht geklärt ist, worauf sich das «gemeinsame Ganze» bezieht. Weil aus Loyalität zur Vergangenheit und zu konkreten Personen die Gestaltung der Zukunft zögerlich wird. Und weil der Versuch, Wandel zu gestalten, oft unbewusst als Infragestellung des Erreichten gelesen wird.

In unserer Arbeit erleben wir regelmäßig: Die Dynamiken rund um Nachfolge lassen sich nicht als isolierte Führungsfragen bearbeiten. Sie sind systemische Herausforderungen, die tief in die Identität der Organisation – und der Unternehmerfamilie – hineinwirken. Wie sich diese Dynamiken in der Praxis zeigen können, verdeutlichen wir am Beispiel eines spezialisierten Handelsunternehmens aus Deutschland. Mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden und einem Umsatz von rund einer Milliarde Euro durchlief das Unternehmen nach einem zunächst unvollständigen Generationswechsel einen umfassenden Transformati-

onsprozess – geprägt von tiefgreifender Neuorganisation, Rollenklarheit und dem bewussten Umgang mit den Spannungsfeldern zwischen Tradition und Wandel sowie zwischen Unternehmerinteressen und Unternehmensinteressen.

Brennpunkt Generationenwechsel

Aktuelle Zahlen unterstreichen die Brisanz: Laut einer Befragung des ifo Instituts (2024) planen 42 Prozent der Familienunternehmen in Deutschland aktuell eine Übergabe an die nächste Generation – während ebenso viele noch keinen konkreten familieninternen Nachfolger gefunden haben. Gleichzeitig gelingt es Studien (vgl. Felden, 2013) zufolge nur etwa 50 Prozent der Familienunternehmen, den Übergang erfolgreich zur zweiten Generation zu vollziehen; bei weiteren Generationen sinkt diese Quote nochmals deutlich.

Eine Befragung der DIHK von 2016 bis 2024 ergänzt: 36 Prozent der Senior-Unternehmer berichten über Schwierigkeiten, sich emotional von ihrem Lebenswerk zu trennen. Zudem sind 42 Prozent der Unternehmer nicht rechtzeitig auf den Generationswechsel vorbereitet – häufig verbunden mit überhöhten Erwartungen an Kaufpreise oder Unsicherheiten hinsichtlich steuerlicher Rahmenbedingungen (vgl. Abbildung 1).

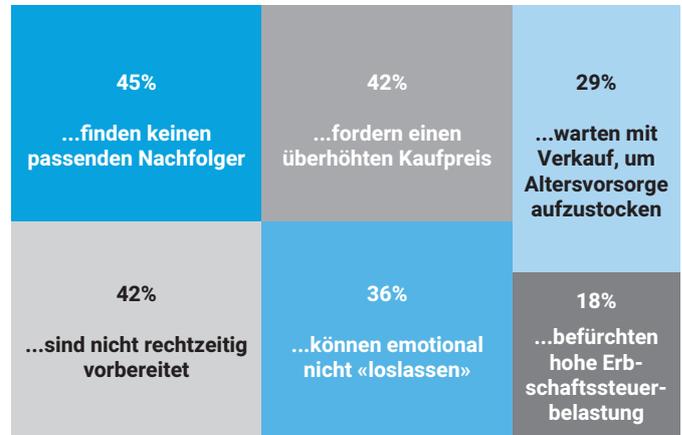
Diese Daten zeigen: Der Generationenwechsel scheitert selten an fehlender Bereitschaft, sondern oft an emotionalen, kulturellen und strukturellen Spannungsfeldern – und der fehlenden aktiven Gestaltung dieser Übergangsphase.

Typische Konfliktlinien

In der praktischen Begleitung von Nachfolgeprozessen erleben wir bestimmte wiederkehrende Konfliktmuster:

- **Implizite Erwartungen und Rollenunklarheiten**
Wer erwartet was von wem und auf welcher Grundlage? In vielen Familienunternehmen sind Rollen und Verantwortlichkeiten nicht klar definiert, sondern über implizite Regeln (ungeschriebene Gesetze und selbstverständliche Erwartungen wie «Konflikte sprechen wir nicht offen an.», «Der Gründer/Eigentümer hat immer recht.» oder «Wir holen uns keine Hilfe von außen.») oder emotionale Loyalitäten geregelt. Gerade beim Übergang an die nächste Generation werden diese meist unsichtbaren Gesetzmäßigkeiten zur Falle.
- **Emotionale Bindungen und Geschwisterdynamiken**
Alte Rivalitäten oder unausgesprochene Konflikte zwischen Geschwistern treten in Übergabeprozessen häufig offen zutage. Wer als «natürliche» Nachfolgerperson gesehen wird und wer nicht, wird nicht allein nach fachlicher Eignung entschieden – sondern ist stark emotional aufgeladen.
- **Formale versus informelle Machtstrukturen**
In vielen Familienunternehmen herrscht eine Diskrepanz zwischen formaler Organigrammstruktur und tatsächlicher, gelebter Entscheidungsfindung. Gerade im Übergabeprozess entstehen Spannungen, wenn informelle Macht (z. B. durch

Abbildung 1
Soviel Prozent der Senior-Unternehmer...



Langjähriger Durchschnitt der Antworten

Quellen: DIHK, LBBW Research

Senior-Eigentümer) und formale Verantwortung (z. B. auf Ebene der Geschäftsführung) nicht im Einklang stehen.

- **Unterschiedliche Perspektiven auf Verantwortung**
Während Eigentümerfamilien oft langfristig und generationenübergreifend denken – im Sinne von «den Kindern etwas mitgeben, wovon sie profitieren», agieren externe Managerpersönlichkeiten gelegentlich stärker kurzfristig – häufig getrieben von operativen Ergebnissen und den davon abhängigen Boni-Zahlungen. Das führt auf beiden Seiten zu Grundsatfragen: Geht es um persönliche Interessen oder um die Zukunftsfähigkeit der Organisation als Ganzes?
- **Werte- und Kulturorientierung zwischen Eigentümerinteressen und Organisationsinteressen**
In inhabergeführten Unternehmen prägt das Verhalten der Eigentümer und Eigentümerinnen maßgeblich die gelebte Kultur. Besonders in Übergabeprozessen tritt ein Spannungsfeld offen zutage: Stellen die handelnden Personen ihre eigenen Interessen in den Vordergrund («Ich darf das, denn mir gehört der Laden.») oder agieren sie bewusst im Dienst der Organisation als Ganzes? Der Umgang mit dieser Frage entscheidet darüber, ob die Unternehmenskultur in der Nachfolgephase als stabilisierendes Fundament wirkt – oder ob sie zum Risikofaktor für die Zukunftsfähigkeit wird.
- **Misstrauen und fehlende Offenheit gegenüber Dritten**
Familienunternehmen neigen dazu, Veränderungen im «closed shop» zu verhandeln. Externe Unterstützung wird häufig spät oder gar nicht einbezogen – nicht selten aus Misstrauen gegenüber «Fremden».

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?
[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.