



TÖCHTER IM NACHFOLGEPROZESS:

## Auf Konsens ausgerichtet

Immer mehr Frauen entscheiden sich dafür, im elterlichen Familienunternehmen die Nachfolge anzutreten. Dabei gehen sie in Sachen Konflikte und Konsensfindung während der Übergabephase oft ganz eigene Wege.

FOTO: SHUTTERSTOCK

### BUCHTIPP

Dr. Daniela Jäkel-Wurzer und Kerstin Ott haben 2014 das Buch „Töchter im Familienunternehmen“ veröffentlicht, erschienen im Springer-Gabler-Verlag. Eine ausführliche Rezension gibt es auf [www.familienunternehmer-news.de](http://www.familienunternehmer-news.de) in der Rubrik „Buchvorstellungen“.



**K**ommt es im Familienunternehmen zwischen Nachfolger und Senior zu Konflikten und Meinungsverschiedenheiten, sind diese zwischen Männern weiteraus stärker von Rivalität geprägt als die zwischen Töchtern und Vätern“, sagt Dr. Daniela Jäkel-Wurzer, eine der Initiatorinnen einer Studie über Töchter in Familienunternehmen, für die über 40 Unternehmerinnen befragt wurden. „Erstaunt hat mich, wie viele Frauen im Nachfolgeprozess von vorneherein eine mehrjährige Tandemführung mit dem Vater angestrebt und dann auch realisiert haben. Das hat sich positiv auch auf Konflikte und Konsensfindung ausgewirkt.“ Hingegen würden männliche Nachfolger zu einer möglichst schnellen Exitlösung neigen, um „ihr eigenes Ding machen zu können“. Laut der Expertin birgt dies ein gesteigertes Konfliktpotenzial, das im Ernstfall in einer Eskalation, einem Bruch mündet. Die Studie brachte ebenfalls zu Tage, dass Konflikte zwischen Töchtern und deren Vätern weit weniger sichtbar ablaufen und bei den Frauen gegenüber dem Senior sehr häufig Wertschätzung und Respekt eine große Rolle spielen. „Es war sehr auffällig, dass die befragten Unternehmerinnen viel Zeit investierten, um eine gemeinsame Lösung zu finden, mit der alle gut leben können“, betont Dr. Jäkel-Wurzer und ergänzt: „Eine Kommunikation, die auch unangenehme Dinge nicht ausklammert und die nicht nur den Senior, sondern in vielen Fällen auch die ganze Unternehmerfamilie mit einbezieht, war bei vielen der

befragten Unternehmerinnen der Schlüssel zur erfolgreichen Lösung von Konflikten und ein entscheidendes Mittel, wenn es um wichtige Entscheidungen ging.“

### REFLEKTIERT ANGETRETEN

Vielen Nachfolgerinnen kam laut der Studie zugute, dass sie anfangs gar nicht im Fokus für die Nachfolge standen und daher vor ihrem Einstieg in anderen Unternehmen Karriere gemacht hatten. „Diese Quereinsteigerinnen haben die Nachfolge sehr reflektiert angetreten und klare Bedingungen für die Nachfolge aufgestellt, was letztlich das Konfliktpotenzial während des Prozesses von vorneherein reduziert hat und ihnen dabei half, klare Entscheidungen zu fällen“, sagt Dr. Jäkel-Wurzer. Auch dass fast alle befragten Unternehmerinnen von Anfang an ein begleitendes Coaching in Anspruch genommen haben, um sich austauschen zu können und um zusammen bei Konflikten Lösungsansätze zu entwickeln, habe sicherlich zu einer reibungsloseren Übergabe beigetragen. „Was die Unternehmerinnen zudem auszeichnet, ist ihr starker Wille zum Konsens. Das half ihnen, sogar scheinbar unlösbare Probleme zu bewältigen. Ich erinnere mich noch gut an den Fall eines Familienunternehmens, bei dem die Unternehmensanteile je zur Hälfte den beiden Töchtern übertragen wurden, aber nur eine das operative Geschäft übernahm. Eigentlich eine denkbar ungünstige Konstellation, doch die Nachfolgerin scheute weder Zeit noch Kraft, um zusammen mit dem Vater, der Schwester und der restlichen Familie eine dem Unternehmen dienliche und gerechte Lösung zu finden – und es funktionierte.“

### MIT AUFGABEN WÄCHST ENTSCHEIDUNGSKRAFT

Das von Frauen bevorzugte Tandemmodell mit dem Vater birgt laut der Expertin in sich aber die Gefahr, dass die Töchter über lange Zeit hinweg nur in der zweiten Reihe agieren, gerade wenn es um wichtige Entscheidungen geht. Daher gelte es, bereits am Anfang des Prozesses gemeinsam einen Fahrplan zu vereinbaren, der auch die endgültige Übergabe klar definiert. Dieser bietet später auch eine wichtige Grundlage für die Töchter, einzelne Vereinbarungen einfordern zu können, sollte zum Beispiel die Übergabe verzögert werden. „Am Anfang eines Nachfolgeprozesses sind die Machtverhältnisse zwischen Tochter und Vater ziemlich klar. Doch das ändert sich schnell, wenn die Nachfolgerinnen eigene Projekte innerhalb des Betriebs übernehmen und an diesen Aufgaben wachsen. Dann kommt es immer häufiger zu Situationen, in denen die Tochter zum Vater sagt: „Das ist mein Verantwortungsbereich, hier fälle ich die Entscheidungen“, unterstreicht die Beraterin.

### KONSEQUENT IN DER UMSETZUNG

Ein weiteres Ergebnis der Studie: Töchter investieren zwar viel Kraft in die Konsensfindung, doch treten gewisse Schlüsseler-

eignisse ein, wird auch ein Bruch mit dem Senior in Kauf genommen. Bei zwei der befragten Unternehmerinnen waren das Konflikte, die im Nachfolgeprozess ihren Anfang nahmen, aber erst nach dem Ausscheiden des Seniors eskalierten. „In beiden Fällen konnte der Senior nicht loslassen und versuchte durch die Hintertür Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens zu nehmen. In einem Fall setzte die Tochter nach mehrmaligen Verstößen den Vater per Hausverbot vor die Tür, der bis dahin noch sein Büro im Betrieb hatte. Daraufhin zerbrach auch die Beziehung zwischen Vater und Tochter. Die Tochter begründete diesen drastischen Schritt damit, weiteren wirtschaftlichen Schaden vom Unternehmen abzuhalten, der durch den andauernden Konflikt bereits entstanden war.“ In einem anderen Fall tat sich die Tochter mit ihren Geschwistern zusammen, nachdem selbst Banken auf das Agieren des Seniors aufmerksam geworden waren und auf ein Handeln drängten. „Sie wiesen den Vater gemeinsam in die Grenzen und die Tochter kaufte ihm seine Anteile ab. Die Unternehmensanteile des Vaters käuflich zu erwerben, kann übrigens im Konflikt um Besitz- und Machtverhältnisse eine nachhaltige Lösung sein“, sagt die Beraterin abschließend. ■ -hf



### KURZ VORGESTELLT

Dr. Daniela Jäkel-Wurzer ist Expertin für die Belange von Unternehmerfamilien. Zunächst als Wissenschaftlerin, später als Beraterin hat sie zahlreiche Nachfolge- und Übergangsprozesse analysiert und begleitet. Als Coach unterstützt sie Unternehmerfamilien bei der Umsetzung strategischer Prozesse, begleitet erfolgreiche Unternehmensnachfolgen und entwickelt gemeinsam mit der Unternehmerfamilie funktionierende Familien-Führungsteams. Zudem ist sie Mitbegründerin der Initiative „generation töchter“.

► [WWW.DJW-COACHING.DE](http://WWW.DJW-COACHING.DE)

► [WWW.GENERATION-TOECHTER.DE](http://WWW.GENERATION-TOECHTER.DE)