

In Kooperation mit

**B** BANQUE DE  
LUXEMBOURG



WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN

UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE

STUDIE

# PERSÖNLICHE KOMPETENZEN IN DER NACHFOLGE

EINE STUDIE DES WITTENER INSTITUTS FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN IN KOOPERATION  
MIT DER BANQUE DE LUXEMBOURG

von  
Marcel Hülsbeck  
Philip Klinken  
Till Jansen



## IMPRESSUM

### **VERANTWORTLICH:**

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Universität Witten/Herdecke  
Prof. Dr. Tom A. Rösen  
Prof. Dr. Marcel Hülsbeck  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten

**Gestaltung:** Designbüro Schönfelder GmbH

**Foto:** Adobe Stock

**Cartoon:** Björn von Schlippe

**Hinweis:** Soweit personenbezogene Bezeichnungen in männlicher Form aufgeführt sind, beziehen sich diese auf alle Geschlechter in gleicher Weise.

ISSN (Print) 2626-4110

ISSN (Online) 2626-4129

**Danksagung:** Bedanken möchten wir uns bei allen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, die an unserer Umfrage teilgenommen haben. Ein großer Dank geht auch an Sebastian Benkhofer, Marie Brämer und Nicole Vöpel, die die Erstellung dieser Studie tatkräftig unterstützt haben. Außerdem gilt unser Dank der Banque de Luxembourg, insbesondere Philippe Depoorter, Paul Wilwertz und Manon Wenner, die ebenfalls zum Gelingen dieser Studie beigetragen haben.

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2. Aufbau der Studie und Datenlagen</b>	<b>6</b>
2.1 Ziele der Studie .....	6
2.2 Erhebung .....	7
2.3 Daten .....	7
<b>3. Ergebnisse</b>	<b>10</b>
3.1 Persönlichkeit .....	10
3.2 Motive .....	13
3.3 Kompetenzen .....	15
3.4 Familie .....	18
3.5 Karriere .....	20
<b>4. Fazit und Handlungsempfehlungen</b>	<b>23</b>
<b>5. Literatur</b>	<b>25</b>
<b>Kontakt</b>	<b>27</b>

**W**er in eine Unternehmerfamilie hineingeboren wird, wird früh mit einem Umfeld aus Erwartungen, Arbeit, Fragen und einer engen Verflechtung vom Leben in Familie und Unternehmen konfrontiert. Früher oder später stellt sich die Frage nach der Nachfolge, dem Eintritt ins Unternehmen und den vielfältigen daraus entstehenden Aspekten. Dieser Generationenwechsel stellt für ein Familienunternehmen immer eine Herausforderung dar, weil gerade in dieser kritischen Phase Fragestellungen der Eltern und der nächsten Generation sich gegenüberstehen.

Seitens der Unternehmensübergeber stellen sich zu diesem Zeitpunkt Fragen wie: „Wie kann ich meine Nachfolge gestalten, damit die familiäre Harmonie, aber auch der Fortbestand des Unternehmens gewährleistet sind? Wollen oder können meine Kinder das Unternehmen überhaupt übernehmen?“ Währenddessen suchen Nachfolger Antworten auf: „Habe ich die Freiheit, mein Erbe so zu nutzen, wie ich es für richtig halte? Will ich wirklich eine aktive Rolle im Unternehmen spielen?“

Unabhängig von Fragestellung und Zielsetzung ist es sinnvoll, Abstand zu nehmen, um den Blickwinkel des Anderen zu entdecken, und gleichzeitig das eigene

Empfinden auszusprechen, Vorstellungen und Sorgen zu formulieren und die der anderen anzuhören. So ist Kommunikation die beste Voraussetzung für gegenseitiges Verständnis und eine gelungene Weitergabe. Dies ist die Basis für die Tätigkeit unseres Family Practice. Kommunikation fördern, Übereinstimmung innerhalb der Familie schaffen ist unser Hauptanliegen, wenn wir Unternehmerfamilien bei der Nachfolgevorbereitung begleiten.

Darüber hinaus sind wir aber auch überzeugt, dass man gegenseitiges Verständnis ebenfalls über praxisnahe und praxisrelevante Forschungsarbeit fördern kann. So unterstützen wir seit Jahren den Lehrstuhl „Unternehmerfamilien“ der Brüsseler Business School ICHEC. Heute freuen wir uns besonders, die vorliegende Studie „Persönliche Kompetenzen in der Nachfolge“, welche wir mit dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) initiiert und unterstützt haben, vorstellen zu dürfen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre.

**Philippe Depoorter**  
Leiter Family Practice  
Banque de Luxembourg

# 1 | EINLEITUNG

---

**D**ie Zeiten, in denen ein Familienunternehmen mit einer hohen Selbstverständlichkeit an den erstgeborenen Sohn übergeben wurde und dieser Sohn ebenso selbstverständlich die Nachfolge antrat, gehören inzwischen der Vergangenheit an. Mit wachsender Individualisierung der Gesellschaft, aber auch mit wachsenden Qualifikationsanforderungen und der Gleichberechtigung verliert das klassische Rollenmodell seine Gültigkeit. Es ist nicht mehr selbstverständlich, dass der Erstgeborene die Nachfolge antritt – sei es, weil er nicht will oder kann, oder weil andere Kandidaten aussichtsreicher erscheinen. Dies stellt die Familienunternehmen vor große Herausforderungen.

Aus diesem Grund hat sich die Familienunternehmensforschung in den letzten Jahren zunehmend der Thematik der Nachfolge gewidmet.<sup>1</sup> Dabei haben bislang vor allem der Zusammenhang von Nachfolge und Unternehmensperformance sowie die Perspektive der Vorgänger auf die Nachfolgeentscheidung Beachtung gefunden.<sup>2</sup> Die Perspektive des Nachfolgers wurde jedoch zumeist vernachlässigt.<sup>3</sup>

Der Wille, die Motivation und die Eignung des potenziellen Nachfolgers tragen wesentlich zu einer gelungenen Nachfolge bei. Allerdings weiß man nur wenig darüber, welche Eigenschaften eines Nachfolgers den Ausschlag dafür geben, die Nachfolge anzutreten. Welche Persönlichkeit weist ein Nachfolger auf, der sich zum Familienunternehmen bekennt? Welche Motive treiben einen Nachfolger an? Neben der Frage nach den nötigen Qualifikationen sind diese Fragen unter heutigen Bedingungen von zentraler Bedeutung, wenn von Nachfolge die Rede ist. Denn ohne die richtige Persönlichkeit, die richtige Motivation und das richtige Umfeld bringt alle Qualifikation wenig.

Die vorliegende Studie macht es sich daher zur Aufgabe, die Person des Nachfolgers zu erschließen und der Frage nachzugehen, welche Motive, Eigenschaften und Kompetenzen die Wahrscheinlichkeit der Nachfolge erhöhen und unter welchen konkreten Bedingungen ein Nachfolger die Entscheidung trifft, den Staffelstab von seinen Vorgängern zu übernehmen. Was macht aus dem Junior einer Unternehmerfamilie einen Nachfolger im Familienunternehmen?

---

<sup>1</sup> Vgl. Filser et al. (2013).

<sup>2</sup> DeTienne (2010); Molly et al. (2010); Bocatto et al. (2010).

<sup>3</sup> Sharma et al. (2003a) und Sharma et al. (2003b).

## 2 | AUFBAU DER STUDIE UND DATENLAGEN

### 2.1 | ZIELE DER STUDIE

**F**ragt man danach, ob und warum eine Person sich für die Unternehmensnachfolge entscheidet und damit gegen eine eigene Gründung oder eine abhängige Anstellung in einem anderen Unternehmen, so stößt man auf eine Vielzahl von Faktoren (siehe Abb. 1).

Zum einen ist die Sozialisation des potenziellen Nachfolgers von Bedeutung. Das Aufwachsen unter bestimmten Bedingungen prägt nicht nur die individuelle Persönlichkeit, es vermittelt auch konkrete Kompetenzen und formt entscheidend die individuelle Motivstruktur. Das relevante Spannungsfeld ist hierbei das Verhältnis von Familie und Unternehmen. Je nachdem, welcher Umgang mit diesen beiden Faktoren gelebt wird, wird die Nachfolgeentscheidung anders ausfallen. So wird jemand, der in einer Familie aufgewachsen ist, in der Unternehmertum über allem steht, anders im Hinblick auf die Unternehmensnachfolge

entscheiden als ein Mitglied einer Unternehmerfamilie, in der die familiären Belange Vorrang vor den unternehmerischen Belangen haben.

Die Sozialisation im Spannungsfeld von Familie und Unternehmen prägt also den Nachfolger in verschiedener Hinsicht und nimmt so wesentlich Einfluss auf die Nachfolgeentscheidung.

Neben der Sozialisation haben auch die aktuelle Lebenssituation und die mit der Nachfolge verbundenen Zukunftsperspektiven unmittelbare Auswirkungen. Wie auch bei der Sozialisation sind hier die beiden Felder Familie und Unternehmen entscheidend. Im Hinblick auf die Familie stellt sich vor allem die Frage, ob der potenzielle Nachfolger Unterstützung für seine Entscheidung erfährt. Im Hinblick auf das Unternehmen und die Zukunft, die dieses bietet, stellt sich die Entscheidung als Karriereentscheidung dar. Wie sicher oder unsicher ist die Nachfolge für das berufliche Leben? Welche Perspektiven eröffnet sie, welche verschließt sie?

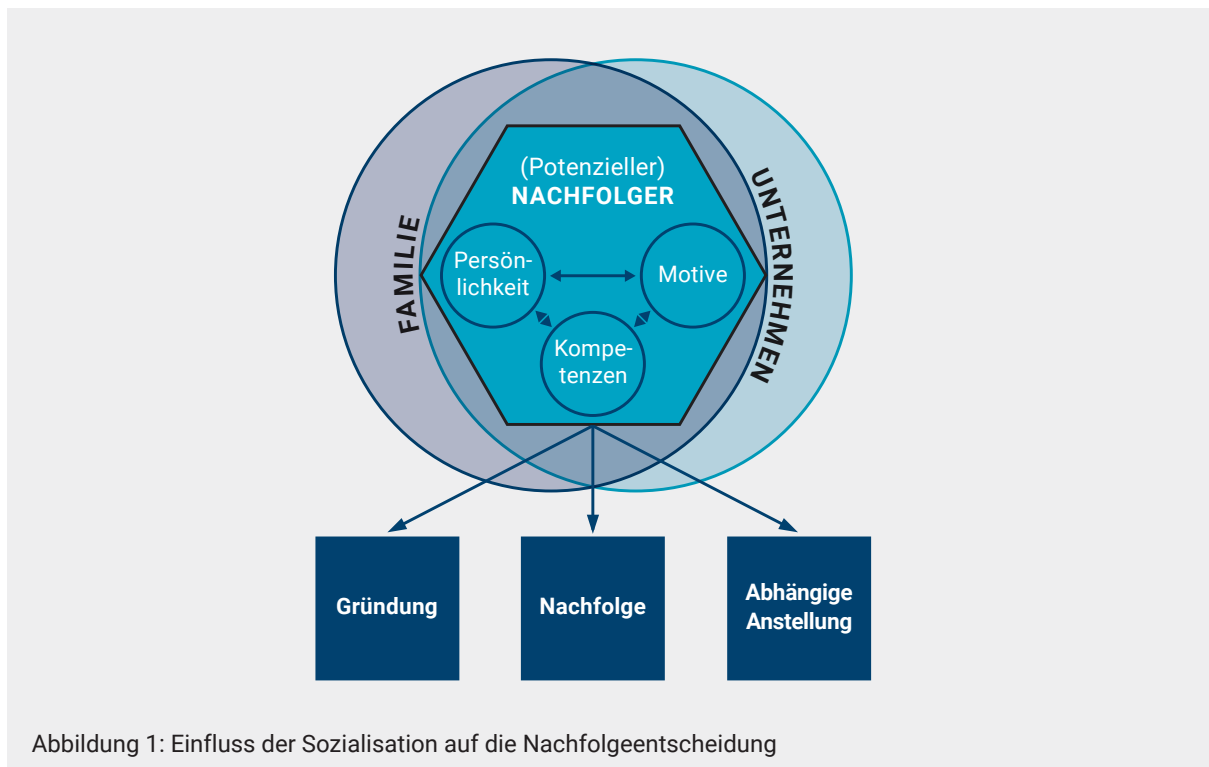


Abbildung 1: Einfluss der Sozialisation auf die Nachfolgeentscheidung

Die oben genannten Faktoren – die Sozialisation mit der daraus folgenden Motivlage, die eigenen Fähigkeiten wie auch die jeweilige Persönlichkeit, aber auch die aktuelle Situation mit dem je individuellen Umfeld in Unternehmen und Familie – prägen die Nachfolgeentscheidung maßgeblich.

Nimmt man alle Facetten in den Blick, so lässt sich ein umfassendes Bild des Nachfolgers gewinnen. Im Einzelnen lassen sich folgende Fragen nennen, denen in der vorliegenden Studie nachgegangen wurde:

- Welche persönlichen Eigenschaften erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Nachfolge?
- Was motiviert potenzielle Nachfolger?
- Wie beeinflussen die eigenen Kompetenzen die Entscheidung?
- Welche Unterstützung erfahren die Nachfolger aus den Reihen der eigenen Familie?
- Welche Chancen eröffnet das Unternehmen für die eigene Karriere?

## 2.2 | ERHEBUNG

---

Zur Untersuchung dieser Forschungsfragen wurde ein Fragebogen entwickelt, der insgesamt 180 Fragen beinhaltet. Diese decken die unterschiedlichen Untersuchungsbereiche ab. Zur Untersuchung der Persönlichkeit, der Kompetenzen und Motive wurden wissenschaftlich validierte Fragen aus der Persönlichkeits- und Sozialpsychologie sowie der bestehenden Entrepreneurship- und Nachfolgeforschung verwendet. Ergänzt werden diese durch Fragen aus der Familienpsychologie, die das sogenannte Family-Work-Enrichment, d.h. Synergien zwischen Familie und Arbeitswelt, untersuchen. Ferner wurden Fragen eines bestehenden Forschungsprojekts der Banque de Luxembourg in Kooperation mit der „ICHEC Brussels Management School“ in den Fragebogen aufgenommen. Die übrigen 10 Prozent des Fragebogens bilden Kontrollfragen, wie zum Beispiel Fragen zum Unternehmen, zur Familienstruktur oder zur eigenen Biografie.

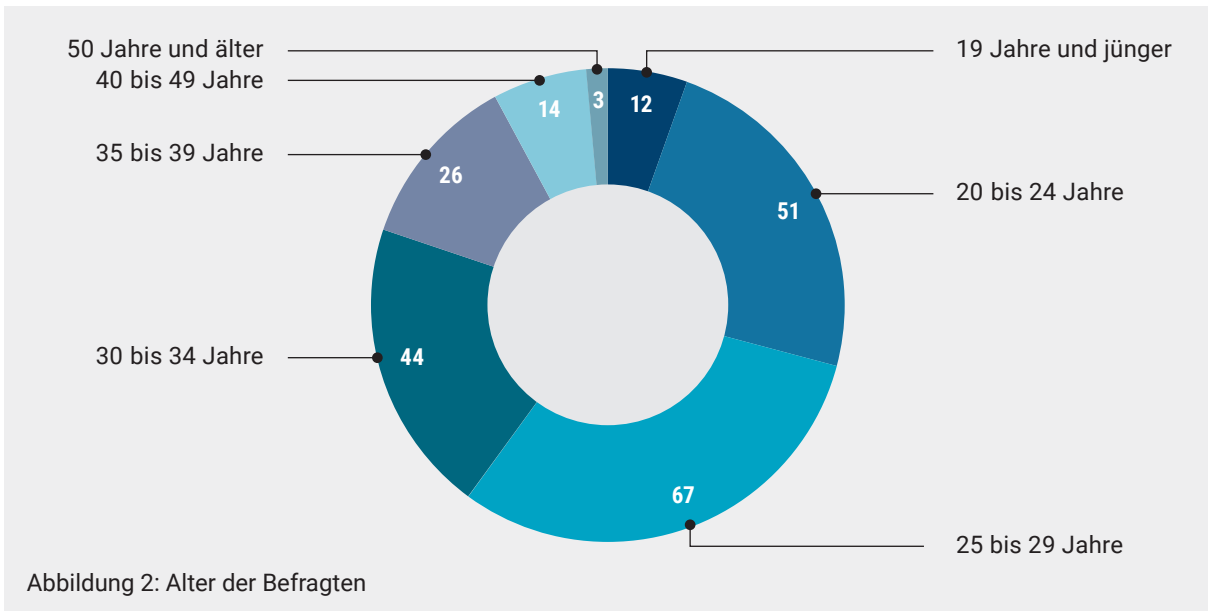
Die verschiedenen Profile, die sich aus den erhobenen Daten ergaben, wurden mit der selbst eingeschätzten Nachfolgewahrscheinlichkeit der Befragten ins Verhältnis gesetzt. Durch multiple logistische Regressionsverfahren wurde ein Zusammenhang zwischen der Nachfolgewahrscheinlichkeit und den jeweiligen Profilen hergestellt. Auf diese Art konnte eine Aussage darüber getroffen werden, welche Profile eine Nachfolge wahrscheinlicher bzw. unwahrscheinlicher machen. Verglichen wurden die Daten im Anschluss mit einer Kontrollgruppe von Befragten, die keine potenziellen Nachfolger sind, um allgemeine Einstellungen der befragten Altersgruppe von spezifischen Einstellungen potenzieller Nachfolger unterscheiden zu können.

Die Ergebnisse der quantitativen Auswertung wurden zusätzlich zum Vergleich mit der Kontrollgruppe mit zirka 60 mittelständischen Familienunternehmen (Unternehmensumsatz zwischen 200 Mio. und 2 Mrd. Euro pro Jahr) diskutiert und reflektiert. So konnte ein Blick der Vorgänger auf den „typischen“ Nachfolger gewonnen werden. Durch diese Gegenüberstellung war es möglich zu illustrieren, an welchen Stellen Nachfolger vielleicht gerade anders sind, als sich Vorgänger dies wünschen. Aus der Differenz lassen sich abschließend Empfehlungen für beide Seiten ableiten.

## 2.3 | DATEN

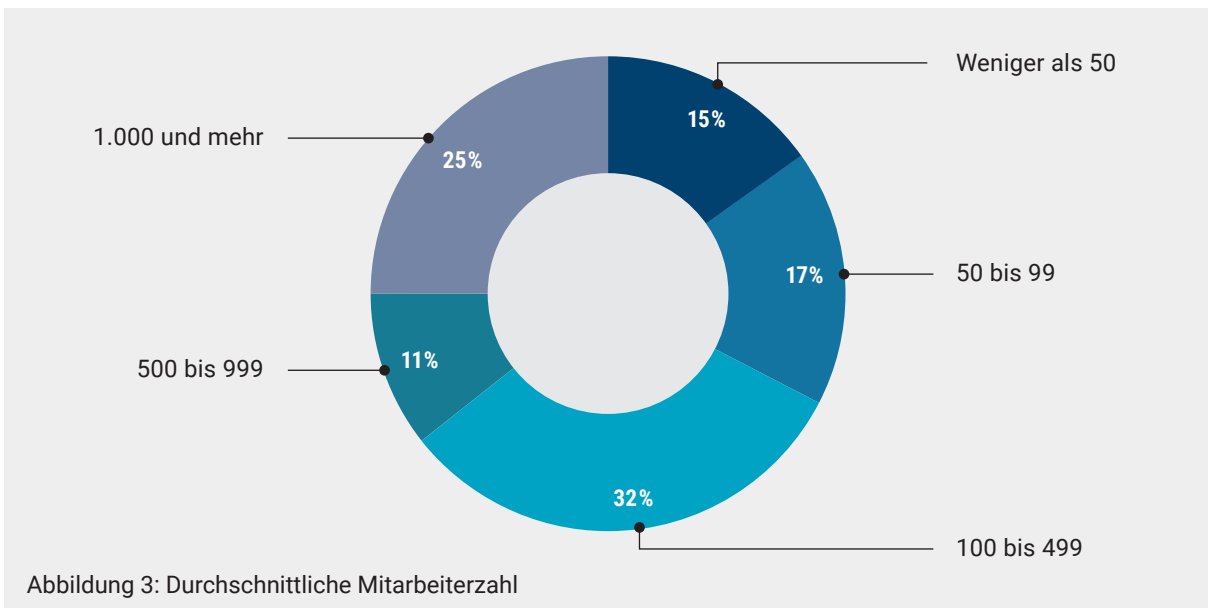
---

An der Studie haben 217 potenzielle Nachfolger teilgenommen. Das Geschlechterverhältnis unter den Teilnehmern ist in etwa ausgeglichen, mit einem leicht höheren Anteil an Männern (57%). Das Durchschnittsalter liegt bei knapp unter 30 Jahren. Die Nachfolger stammen durchschnittlich aus der dritten bis vierten Generation. Die Befragten können somit als klassische potenzielle Nachfolger in Mehrgenerationen-Familienunternehmen bezeichnet werden.



Bei einem Großteil der Unternehmen, aus denen die potenziellen Nachfolger kommen, handelt es sich um kleine und mittelständische Unternehmen (64%), die weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen. Mit einem Anteil von 32 Prozent wird die größte Kategorie durch

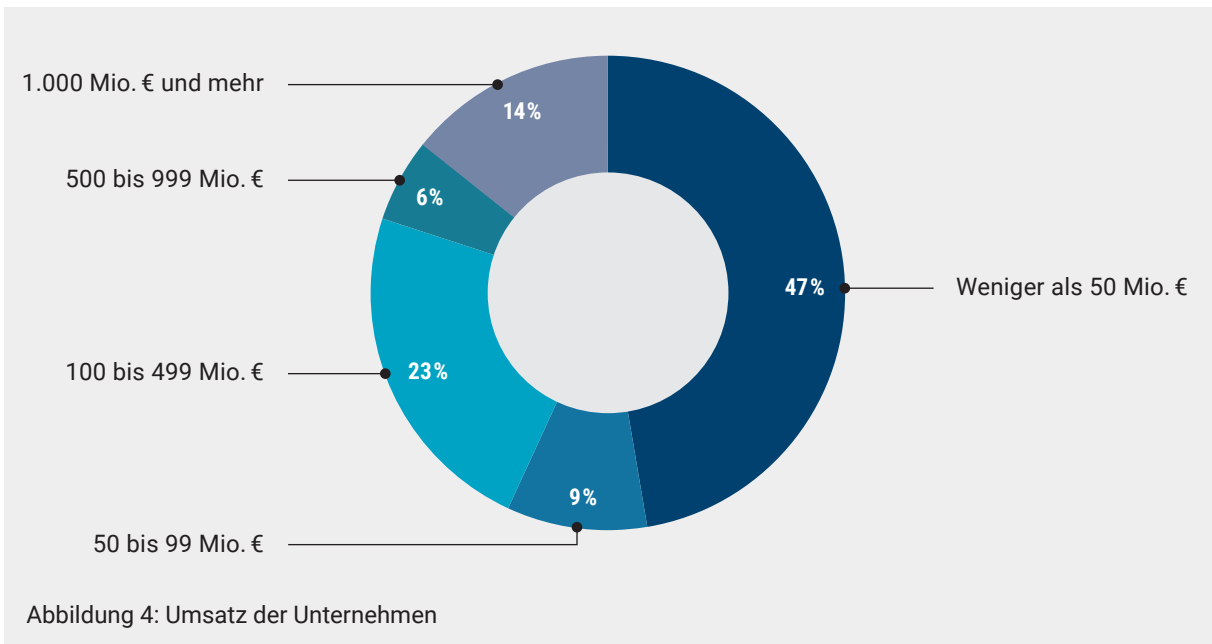
die Familienunternehmen gebildet, die zwischen 100 und 499 Mitarbeiter beschäftigen. Zu einem Viertel sind jedoch auch Großunternehmen vertreten, die 1.000 Beschäftigte und mehr haben.





Das Diagramm zum Unternehmensumsatz zeigt, dass 79 Prozent der Unternehmen einen Umsatz von weniger als 500 Mio. Euro im Jahr erwirtschaften, 14 Prozent der Unternehmen liegen mit ihrem Umsatz oberhalb von einer Milliarde Euro. Die größte Gruppe

bilden mit 47 Prozent die Familienunternehmen mit einem Umsatz von weniger als 50 Mio. Euro. Dies bestätigt die Vermutung, dass sich an der vorliegenden Studie hauptsächlich Nachfolgerinnen und Nachfolger aus mittelständischen Unternehmen beteiligt haben.



Bei den Unternehmen, aus denen die Befragten stammen, handelt es sich fast ausschließlich um hundertprozentige Familienunternehmen. Nur 15 Prozent sind nicht vollständig in Familienbesitz. Es lässt sich also sagen, dass die befragten Nachfolger den deutschen Mittelstand in seinen verschiedenen Facetten gut repräsentieren. Die gewählte Stichprobe zeichnet ein gutes Bild der potenziellen Nachfolger im deutschen Mittelstand. Im Hinblick auf die Unternehmensgröße wie auch auf das Alter ist das klassische Spektrum vollständig abgedeckt.

## 3 | ERGEBNISSE

**D**ie Ergebnisse werden im Folgenden entlang der fünf Dimensionen Persönlichkeit, Motivation, Kompetenzen, Familie und Karriere dargestellt, die abschließend in einer Zusammenschau diskutiert werden.

### 3.1 | PERSÖNLICHKEIT

**Z**ur Untersuchung der Persönlichkeit der Befragten wurde auf das in der Forschung etablierte und vielfach validierte Big-Five-Persönlichkeitsinventar zurückgegriffen. Dieses verwendet fünf exakt definierte Dimensionen: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit.<sup>4</sup> Die Grundannahme ist dabei, dass sich Erlebens- und Verhaltensweisen auf diese fünf Dimensionen zurückführen lassen.<sup>5</sup> Im Einzelnen können die Dimensionen wie folgt definiert werden:

- ➔ **Neurotizismus** meint im Wesentlichen die emotionale Stabilität eines Menschen. Je geringer dieser Wert, desto besser kann ein Mensch mit emotionalen Belastungen umgehen.<sup>6</sup>
- ➔ **Extraversion** bezeichnet die Begeisterungsfähigkeit und Kontaktfreude. Ein extrovertierter Mensch ist gesellig und aktiv, vermag Menschen mitzunehmen und zu führen. Extrovertierte vertreten ihre Meinung und setzen sich durch.<sup>7</sup>
- ➔ **Offenheit für Erfahrung** beinhaltet sowohl Neugierde wie auch Lernbereitschaft und Lernfähigkeit. Offenheit für Erfahrung ist ein guter Indikator für unternehmerischen Erfolg.<sup>8</sup>

➔ **Verträglichkeit** beschreibt die altruistische und wohlwollende Seite eines Menschen. Verträgliche Personen sind der Situation anderer gegenüber aufgeschlossen. Sie sind tolerant, kooperativ und weniger konfrontativ. In der Literatur wird Verträglichkeit auch als Freundlichkeit oder soziale Konformität bezeichnet.<sup>9</sup>

➔ **Gewissenhaftigkeit** meint Pflichtbewusstsein und Zuverlässigkeit, ist aber auch ein Indikator dafür, dass eine Person den Willen hat, etwas durchzusetzen.<sup>10</sup>

Die bisherige Forschung hat ein klares Bild davon entwickelt, welches Persönlichkeitsprofil ein Unternehmer hat.<sup>11</sup> Im Vergleich zum Bevölkerungsdurchschnitt stechen vor allem drei Merkmale hervor. Zum einen sind Unternehmer extrovertierter. Sie sind ausgesprochen offene Menschen und wissen ihre Meinung durchzusetzen. So ist auch zu verstehen, dass die Verträglichkeit bei ihnen häufig geringer ausgeprägt ist. Unternehmer haben „Ecken und Kanten“. Gleichzeitig sind sie sehr gewissenhaft. Sie folgen ihren Vorstellungen, arbeiten die notwendigen Schritte zur Durchsetzung ab und sind bereit, für ihre Ideen Widerstände in Kauf zu nehmen.

Vergleicht man dieses Profil mit dem Persönlichkeitsprofil der Nachfolger in dieser Studie, so zeigt sich zunächst die Gemeinsamkeit, dass sowohl Nachfolger als auch Unternehmer einen hohen Grad an Extraversion aufweisen. Sie sind beide kontaktfreudig und gesellig. Daneben sticht jedoch ein fundamentaler Unterschied ins Auge. Denn der einzige Faktor, der die Nachfolger signifikant von den Unternehmern unterscheidet, ist die Verträglichkeit. Während also Unter-

<sup>4</sup> Vgl. Barrick und Mount (1991).

<sup>5</sup> Vgl. Gerlitz und Schupp (2005).

<sup>6</sup> Vgl. Barrick und Mount (1991).

<sup>7</sup> Vgl. Sarges und Wottowa (2001).

<sup>8</sup> Vgl. Barrick und Mount (1991).

<sup>9</sup> Vgl. Barrick und Mount (1991).

<sup>10</sup> Vgl. Barrick und Mount (1991).

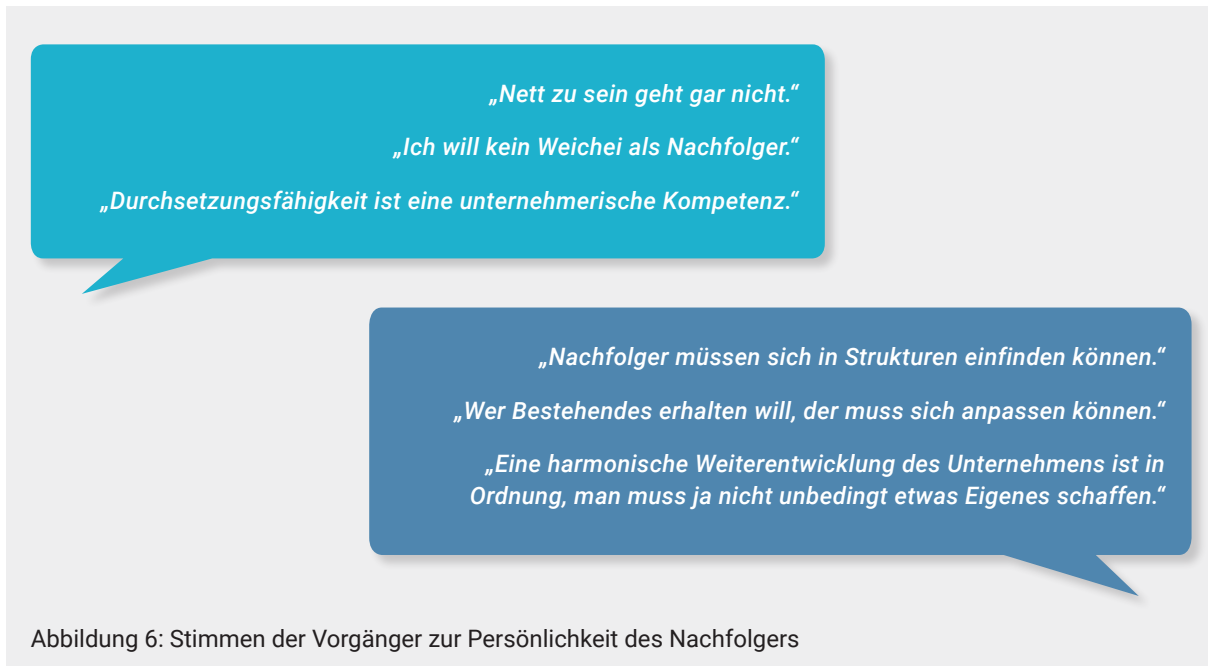
<sup>11</sup> Vgl. Zhao und Seibert (2006); Leutner et al. (2014).

nehmer extrovertierte Menschen sind, die gewissenhaft auf ihr Ziel hinarbeiten und dabei nicht unbedingt auf andere Menschen Rücksicht nehmen, sind die befragten Nachfolger vor allem verträglich. Sie passen sich der gegebenen Situation und der Meinung anderer an und sind kooperativ, tolerant und weitaus weniger konfrontativ. Nachfolger, ließe sich also sagen, sind zumindest im Hinblick auf ihre Gewissenhaftigkeit und vor allem im Hinblick auf ihre Verträglichkeit keine Unternehmer (siehe Abb. 5).

Dass diese Ergebnisse nicht auf die ungeteilte Zustimmung der Vorgänger treffen, überrascht nicht. Gleichsam zeichnet sich auch keine eindeutige Ablehnung ab. Vielmehr ist die Meinung widersprüchlich. Auf der einen Seite wird von Nachfolgern erwartet, dass sie durchsetzungsfähig sind. Auf der anderen Seite wird jedoch auch betont, dass Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit notwendige Voraussetzung für die Nachfolge sind. Derjenige, der die Fackel weiterträgt, ist eben nicht derjenige, der sie zuerst entzündet hat.

EIGENSCHAFTEN	UNTERNEHMER	NACHFOLGER
Neurotizismus	Kein Zusammenhang	Kein Zusammenhang
Extraversion	Je <b>extrovertierter</b> , desto wahrscheinlicher ist eine unternehmerische Tätigkeit.	Kein Zusammenhang
Offenheit für Erfahrungen	Kein Zusammenhang	Je <b>geringer</b> die Offenheit, desto wahrscheinlicher ist eine Nachfolge.
Verträglichkeit	Je <b>unverträglicher</b> , desto wahrscheinlicher ist eine unternehmerische Tätigkeit.	Je <b>verträglicher</b> , desto wahrscheinlicher ist eine Nachfolge.
Gewissenhaftigkeit	Je <b>gewissenhafter</b> , desto wahrscheinlicher ist eine unternehmerische Tätigkeit.	Kein Zusammenhang

Abbildung 5: Persönlichkeitsprofile von Unternehmern und Nachfolgern im Vergleich



So zeigt sich zwar durchaus, dass die Vorgänger zum Teil Erwartungen an die Nachfolger haben, denen diese auch entsprechen. Zu einem bestimmten Teil erwarten sie jedoch auch etwas, das dem Persönlichkeitsprofil der Nachfolger entgegensteht. Gerade wenn man sich der Paradoxien, die hier verborgen liegen, nicht bewusst ist, können diese zu Konflikten führen.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass die Nachfolger sich von den Vorgängern insbesondere im Hinblick auf ihre Verträglichkeit und ihre Gewissenhaftigkeit unterscheiden. Nachfolger sind – anders als Gründer – keine Menschen, die hartnäckig ihre Ideen durchsetzen, was dem Bild der Vorgänger teilweise durchaus widerspricht.

## 3.2 | MOTIVE

Neben der Persönlichkeit des potenziellen Nachfolgers spielt seine Motivlage eine entscheidende Rolle. Dabei ist zwischen impliziten und expliziten Motiven zu unterscheiden:<sup>12</sup>

- ➔ **Implizite Motive** bilden sich bereits früh in der Entwicklung heraus. Sie bleiben das ganze Leben über relativ konstant.
- ➔ **Explizite Motive** hingegen können sich nicht nur im Leben relativ häufig und schnell ändern. Sie sind sowohl bewusst wie auch situationsabhängig: In unterschiedlichen Kontexten können andere Motivlagen vorherrschen.

Wichtig ist dabei, dass implizite und explizite Motive nicht im Widerspruch zueinander stehen. Ist dies dennoch der Fall, sind Menschen nicht in der Lage, stringent zu handeln. Es entsteht ein innerer Konflikt, der nicht ohne Weiteres gelöst werden kann und häufig im Scheitern endet. Passen jedoch die impliziten zu den expliziten Motiven und zudem noch zu den Fähigkeiten der jeweiligen Person, so bestehen ideale Voraussetzungen für ein erfolgreiches und befriedigendes Handeln.<sup>13</sup>

Sowohl die impliziten wie auch die expliziten Motive lassen sich in drei verschiedene Kategorien unterteilen, die jeweils einen positiven und negativen Aspekt miteinander verbinden.<sup>14</sup>

- ➔ Das **Zugehörigkeitsmotiv** ist ein Sozialmotiv. Es bezeichnet die Bedeutung der Beziehung zu anderen Menschen.<sup>15</sup> Menschen mit einem ausgeprägten Zugehörigkeitsbedürfnis sind Harmonie und Gesellschaft wie auch die Anerkennung durch Andere wichtig. Dem gegenüber steht die *Furcht vor Zurückweisung*.

- ➔ Das **Machtmotiv** bezeichnet den Wunsch danach, Einfluss ausüben zu können. Menschen mit einem ausgeprägten expliziten Machtmotiv streben häufig nach wichtigen Positionen, während Menschen mit einem ausgeprägten impliziten Machtmotiv immanenter Einfluss wichtig ist. Manager zeigen häufig ein ausgeprägtes Machtmotiv. Dem Machtmotiv steht die *Angst vor Kontrollverlust* gegenüber.

- ➔ Das **Leistungsmotiv** bezieht sich auf das Erfüllen bestimmter Leistungskriterien, nach denen man „besser“ oder „schlechter“ sein kann. Unternehmer haben oft ein hohes Leistungsmotiv – wobei dies nicht notwendigerweise mit der Performance des Unternehmens korreliert. Das Gegenmotiv des Leistungsmotivs ist die *Angst vor dem Scheitern*. Auch hierin kann dabei sowohl ein Grund für Erfolg liegen, aber auch eine Gefahr, da Versagensängste zu Blockaden oder Aktionismus führen können.

Betrachtet man die Ergebnisse der vorliegenden Studie, so sticht vor allem die Differenz zwischen impliziten und expliziten Motivlagen ins Auge. Im Hinblick auf die impliziten Motive unterscheiden sich die Nachfolger nicht von der Kontrollgruppe. Sie sind praktisch Durchschnitt. Betrachtet man jedoch die expliziten Motive, so zeigen sich in beinahe jeder Kategorie hoch signifikante Unterschiede. Sowohl im Hinblick auf den Wunsch nach Zugehörigkeit und die Angst vor Zurückweisung als auch im Hinblick auf Erfolg und die Angst vor dem Scheitern sowie im Hinblick auf Macht unterscheiden sich die Nachfolger signifikant von der Kontrollgruppe.

Dieser Unterschied lässt sich nur als Antwort auf die Erwartung in der Nachfolgesituation erklären. *Weil* die Nachfolger wissen, dass die entsprechenden Motive von ihnen erwartet werden, bauen sie die entsprechenden Motivlagen auf. Die expliziten Motive sind also vor

<sup>12</sup> Vgl. McClelland et al. (1989).

<sup>13</sup> Vgl. Kehr (2004a, 2004b).

<sup>14</sup> Vgl. Schmalt et al. (2010).

<sup>15</sup> Vgl. Schönbrodt und Gerstenberg (2012).

allein eine direkte Reaktion der Nachfolger auf die Erwartungen ihrer Umwelt: „Sie wollen, was sie wollen, weil ihre Umwelt es so will.“

Die große Gefahr in dieser Konstellation ist dabei die Divergenz von impliziten und expliziten Motiven. Erst wenn beide Seiten zueinanderpassen, wenn die expliziten Motive denen auf der impliziten Seite entsprechen,

kann ein erfolgreiches und erfülltes Arbeitsleben entstehen. Die hier beobachteten Unterschiede deuten dabei nicht notwendigerweise auf einen Widerspruch hin. Die expliziten Motive können auch einfach nur stärker ausgeprägt sein als sowieso schon vorhandene implizite Tendenzen. Es wird jedoch deutlich, dass die Gefahr im Unterschied zwischen Umfeld-erwartung und den eigenen, impliziten Motiven liegt.

*„Die Motivation zu unternehmerischem Handeln muss ja nicht automatisch mit Leistungsorientierung und Machthunger zu tun haben. Als größter Arbeitgeber in meiner Stadt steht für mich die soziale Verantwortung für Mitarbeiter und Gemeinde an erster Stelle.“*

*„Man muss mit Herzblut bei der Sache sein, woher das kommt, muss jeder für sich selbst herausfinden.“*

*„Der Erwartungsdruck von allen Seiten (Mitarbeiter, Gemeinde, Freunde ...) ist schon groß genug. Da müssen wir als Eltern den Druck nicht auch noch erhöhen.“*

*„Man muss den Kindern den Mut und Spaß an der Freiheit vorleben.“*

*„Nachfolger brauchen eine größtmögliche Freiheit bei der Gestaltung ihrer Nachfolge.“*

*„Es ist ein Lebenszyklus: Erst muss man viele Freiheiten gewähren (z. B. eine Zeit im Ausland leben lassen), wenn sie dann freiwillig zurückkommen, Verantwortung einfordern.“*

Abbildung 7: Stimmen der Vorgänger zur Motivation der Nachfolger

Die Vorgänger sind sich der Bedeutung einer intrinsischen Motivation für die Nachfolge sowie der Gefahren, die aus den Erwartungshaltungen der Umwelt resultieren, durchaus bewusst. Sie betonen daher praktisch ausnahmslos die Notwendigkeit freier, selbständiger Verantwortungsübernahme und die Abwesenheit von Druck. Die Nachfolge, so der Tenor, darf nicht als Reaktion auf die Erwartungen der Vorgänger angetreten werden. Dies durchbricht natürlich nicht die zugrunde liegende Paradoxie: Die Nachfolger sollen wollen, was die Vorgänger wollen – nur bitte nicht, weil die Vorgänger es wollen.



Abbildung 8: Paradoxien der Nachfolge

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Nachfolger eine explizite Motivlage haben, die weitestgehend Resultat ihrer Umwelterwartungen ist: Sie wollen den Erwartungen der Seniorgeneration entsprechen, dabei drängen sie ihre eigenen Motive und Bedürfnisse in den Hintergrund. Hierin kann die Gefahr liegen, dass sich implizite und explizite Motive widersprechen, was nicht nur zu einem unglücklichen Arbeitsleben, sondern auch zu einem Scheitern im Beruf führen kann.

Der einzige Weg, dies zu verhindern, ist, dass sich Nachfolger zunächst Klarheit über ihre eigenen impliziten Motive verschaffen und ihre expliziten Ziele entlang dieser inneren Motivlage ausrichten.

### 3.3 | KOMPETENZEN

**M**enschen handeln nicht nur im Hinblick auf Motivlagen, die sie umgebende Situation und aus ihrer Persönlichkeit heraus. Vielmehr haben sie auch ein spezifisches Selbstbild dessen, was sie können und was sie nicht können. Die Einschätzung der eigenen Kompetenzen ist ein wesentlicher Faktor, wenn es um die Frage der Nachfolge geht. In der Wissenschaft nähert man sich diesem Faktor über das Konzept der Selbstwirksamkeit. Dieses kann sich auf unterschiedliche Bereiche beziehen, wie etwa Liebe, Arbeit oder künstlerisches Vermögen. Eine hohe Selbstwirksamkeit ist dabei zum einen ein guter Prädiktor für Erfolg<sup>16</sup> in dem jeweiligen Gebiet sowie für Stressresistenz.<sup>17</sup> Gleichzeitig jedoch kann eine sehr ausgeprägte Selbstwirksamkeit auch immer auf Selbstüberschätzung und mangelnde Selbstreflexion hindeuten.

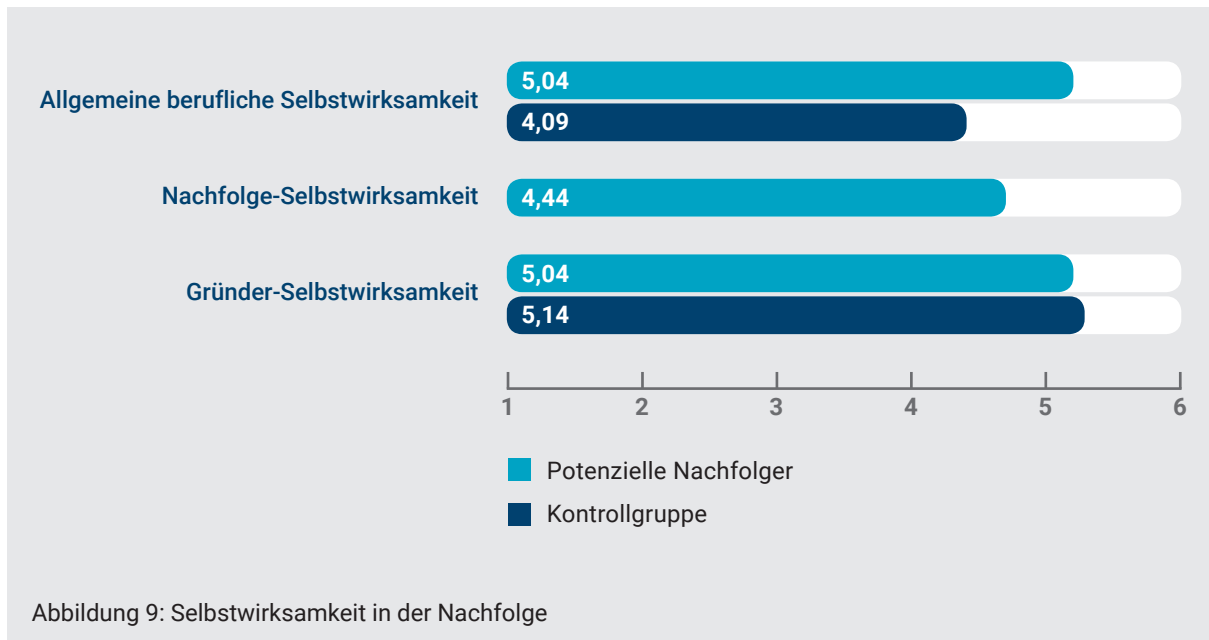
Die vorliegende Studie konzentriert sich auf die allgemeine berufliche Selbstwirksamkeit, die Selbstwirksamkeit in der Nachfolge sowie die Selbstwirksamkeit als Unternehmensgründer.

<sup>16</sup> Vgl. Zellweger et al. (2011).

<sup>17</sup> Vgl. Beierlein et al. (2013).

- ➔ Die **allgemeine berufliche Selbstwirksamkeit** bezieht sich auf berufliche Situationen, die unabhängig von der jeweiligen Position sind. So kann es sich etwa um Kundenkontakte handeln oder einfach die Fähigkeit, eine Aufgabe zu erfüllen, die von einem Vorgesetzten gegeben worden ist.
- ➔ Die **Selbstwirksamkeit in der Nachfolge** bezieht sich auf die konkrete Situation der Unternehmensnachfolge. Hier handelt es sich etwa um Fragen des Umgangs mit Gesellschaftern oder der Zusammenarbeit mit dem Vorgänger. Da sich diese Fragen außerhalb von Unternehmensnachfolgen nicht stellen, wurden sie nicht in den Fragebogen für die Kontrollgruppe aufgenommen.
- ➔ Die **Gründer-Selbstwirksamkeit** bezieht sich ebenfalls auf eine sehr spezifische Situation, nämlich die der Unternehmensgründung. Konkrete Probleme hier können etwa die Kapitalbeschaffung oder die Umsetzung einer eigenen Idee sein.<sup>18, 19</sup>

Die Ergebnisse der Studie zeigen vor allem, dass Unternehmensnachfolger sowohl über eine höhere berufliche als auch eine höhere unternehmerische Selbstwirksamkeit verfügen. Auffällig ist, dass die Selbstwirksamkeit *in der Nachfolge* in der Nachfolgergruppe mit Abstand die geringste ist (auf einer Skala von 1 bis 6, siehe Abb. 9). Das heißt, dass Nachfolger sich kompetenter fühlen, einen beliebigen anderen Beruf zu ergreifen oder ein eigenes Unternehmen zu gründen, aber weniger kompetent, selbst die Nachfolge anzutreten. Dieses Ergebnis ist insofern verwunderlich, als dass Nachfolger aufgrund ihrer Erfahrungen mit und im eigenen Unternehmen hier eine höhere Kompetenzwahrnehmung aufgebaut haben sollten. Nachfolger können trotz der Nähe zum eigenen Unternehmen nicht einschätzen, was bei der Übernahme tatsächlich auf sie zukommt. Dies kann an unklaren Rollenerwartungen, nicht existierender Nachfolgeplanung oder einfach an mangelnden betriebswirtschaftlichen Kenntnissen liegen. Es erscheint also angezeigt, solche Kompetenzen gezielt zu erwerben und zu trainieren.



<sup>18</sup> Vgl. Zellweger et al. (2011).

<sup>19</sup> Vgl. Chen et al. (1998).



Die Vorgängergeneration sieht dabei in der Frage nach der Kompetenz der Nachfolger ein ähnliches Dilemma. Auf der einen Seite betonen sie ihre Funktion als Kompetenzvermittler wie auch als Förderer eines Gefühls der Selbstwirksamkeit: Man muss den Kindern vermitteln, was sie können müssen, und darüber hinaus muss man ihnen das Gefühl geben, dass sie es auch wirklich können. Dabei sehen auch die Vorgänger die Gefahr der Selbstüberschätzung, die hier verborgen ist. Denn wer kann schon letztendlich die Frage beantworten, ob die Nachfolger es wirklich können? Das ist beides gemeint: sowohl das Miss-

trauen, das den eigenen Kindern entgegengebracht werden kann, wie aber auch ein übermäßiges Zutrauen. Die Frage nach der Kompetenz bewegt sich also auch hier immer wieder im Dilemma von Können und Selbstüberschätzung.

Kompetenzen können im Rahmen von Ausbildungen, Schulungen und Trainings erworben werden. Im Gegensatz zur langfristig festgelegten Persönlichkeitsstruktur kann die Selbstwirksamkeit in einem gut abgestimmten Trainingsprogramm erhöht und gefestigt werden.

*„Kompetenz ist Ergebnis eines lebenslangen Lernprozesses.“*

*„Die eigene Kompetenz kann man nur durch eine Mischung aus Erfolg und Scheitern erkennen.“*

*„Wir als Eltern müssen fördern und auch konsequent positives (!) Feedback geben.“*

*„Kann die Familie überhaupt ein Kompetenzgefühl vermitteln?“*

*„Wer will das von außen schon beurteilen?“*

*„Wenn wir es den Kindern nicht zutrauen, wie sollen sie es sich denn selber zutrauen können?“*

Abbildung 10: Stimmen der Vorgänger zur Kompetenz der Nachfolger

### 3.4 | FAMILIE

Neben Faktoren, die direkt in der Person des potenziellen Nachfolgers zu suchen sind, hängt die Frage der Nachfolge zu großen Teilen auch von dem jeweiligen Umfeld ab, in dem er oder sie sich bewegt. Neben dem Unternehmen, in dem die Nachfolge angetreten werden soll, ist dabei die Familie ein, wenn nicht sogar der bedeutende Umfeldfaktor. Positive Ereignisse in der Familie können sich genau so positiv auf das Berufsleben auswirken, wie sich negative familiäre Ereignisse negativ auswirken können.<sup>20</sup>

Die Familie kann dabei in verschiedener Hinsicht Einfluss auf die Entscheidung nehmen. Unsere bisherige Forschung hat hier sechs zentrale Faktoren identifiziert, die zum einen die Person des potenziellen Nachfolgers prägen, zum anderen jedoch auch konkrete materielle und soziale Ressourcen darstellen:

- ➔ Die Familie stellt **psychologische Ressourcen** bereit. Sie kann dem potenziellen Nachfolger mentale Unterstützung und Vertrauen bieten – Faktoren, die sich selbst wieder in der Persönlichkeit niederschlagen. So schaffen Vertrauen und Unterstützung etwa eine höhere Selbstwirksamkeit.
- ➔ Daneben prägt die Familie wesentlich die **Arbeitsweise** des potenziellen Nachfolgers. Je nachdem, was in der Sozialisation vorgelebt wird und welche Werte in der Familie vertreten werden, kann eine Person effektive und effiziente Arbeitsweisen erlernen. Neben der teilweise genetisch determinierten Gewissenhaftigkeit ist die Prägung des Arbeitsethos durch die Familie ein weiterer Einfluss. Diese beiden Eigenschaften können, insbesondere zu Beginn einer Karriere, maßgeblichen Einfluss auf den individuellen Erfolg haben.
- ➔ Ebenso prägt die Familie die jeweilige **Wertorientierung** zu einem bedeutenden Maß mit. Die

Familie ist derjenige Umweltfaktor, der wesentlich bestimmt, welche Ideale und Normen den zwischenmenschlichen Umgang bestimmen.

- ➔ Neben diesen Auswirkungen auf Fähigkeiten und Persönlichkeit spielen **materielle Ressourcen** eine ebenso bedeutende Rolle. Diese sichern zum einen die Grundbedürfnisse, stellen jedoch auch eine wesentliche Bedingung zur Umsetzung der eigenen Pläne dar. Selbstverwirklichung und Karriere werden durch gute materielle Voraussetzungen begünstigt.
- ➔ Nicht zuletzt ist die Familie ein konkreter Faktor in jedem Moment des Lebens, der auf gewisse Art in Konkurrenz zur Arbeit steht. Der Faktor **Work-Life-Balance** beschreibt, wie in der Familie Prioritäten gesetzt werden.

Die vorliegende Studie beschränkt sich auf den Einfluss der Herkunftsfamilie des potenziellen Nachfolgers auf die Nachfolgewahrscheinlichkeit. Dabei zeigt sich die Familie in zwei Bereichen als bestimmender Faktor: Zum einen steigt die Nachfolgewahrscheinlichkeit in den Fällen, in denen die Familie ein hohes Maß an psychologischen Ressourcen bereitstellt. Erfährt der potenzielle Nachfolger also viel Unterstützung, Akzeptanz und positives Feedback in seiner Familie, so steigt die Nachfolgewahrscheinlichkeit. Darüber hinaus ist eine vermittelte Werteorientierung von hoher Bedeutung. Auch eine hohe Werteorientierung in der Herkunftsfamilie wirkt sich positiv auf die Nachfolgewahrscheinlichkeit aus. Die weiteren Faktoren wie Work-Life-Balance, das Bereitstellen materieller Ressourcen oder aber die vorgelebte Arbeitsweise weisen keinen relevanten Einfluss auf. Die Familie ist also vor allem als Faktor von Bedeutung, der Werte und mentale Unterstützung vermittelt. Eine Übersicht der Ergebnisse zeigt Abbildung 11.

Aus der Perspektive der Vorgängergeneration stellt sich die Familie ambivalenter dar. Auf der einen Seite teilen sie die Bedeutung der Familie als Instanz für

<sup>20</sup> Vgl. McNall et al. (2010).

FAKTOR	BESCHREIBUNG	NACHFOLGE- WAHRSCHEINLICHKEIT
Psychologische Ressourcen	Mentale Unterstützung und Vertrauen	Erhöhen die Nachfolgewahrscheinlichkeit
Materielle Ressourcen	Ermöglichen Selbstverwirklichung	Kein Einfluss
Arbeitsweise	Effektive und effiziente Aufgabenerfüllung	Kein Einfluss
Work-Life-Balance	Gesundes Verständnis von Arbeit und Beruf	Kein Einfluss
Werte	Ethische und zwischenmenschliche Ideale	Erhöhen die Nachfolgewahrscheinlichkeit

Abbildung 11: Der Einfluss der Familie auf die Nachfolgewahrscheinlichkeit

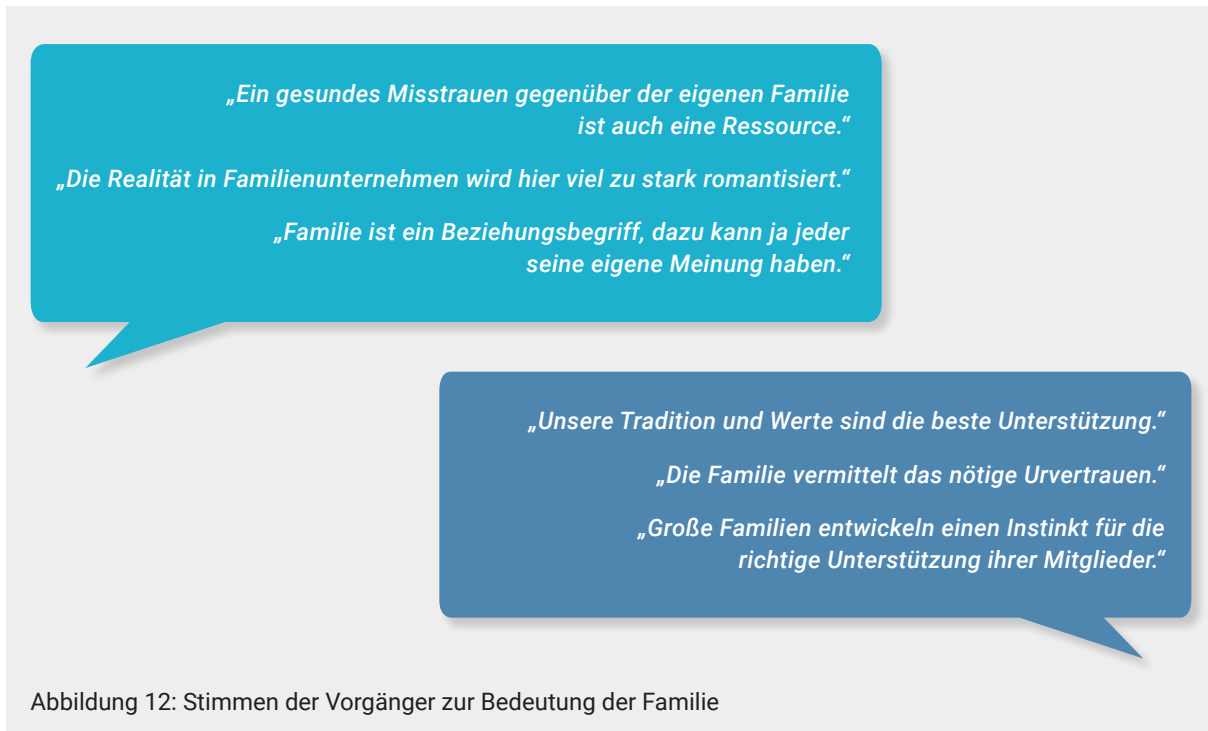
die Vermittlung von Werten und Ort der individuellen Unterstützung. Ohne den Rückhalt der Familie und die richtige Vermittlung von Normen und Werten durch die Familie scheint ein Familienunternehmen kaum denkbar.

Auf der anderen Seite jedoch wird die Familie auch problematisiert und vor ihrer Romantisierung wird gewarnt. Denn die Familie kann auch leicht Ansprüche erheben, die nicht erfüllbar sind, und Hort von Konflikten werden. In diesen Fällen ist es ratsam, so die Vorgänger, eine gesunde Distanz zur Familie zu wahren.

Auch wenn diese beiden Facetten auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinen, so spiegeln sie doch die Ambivalenz der Nachfolge selbst. Denn auf der ei-

nen Seite ist der Nachfolger natürlich nur Nachfolger als Teil der Familie. Auf der anderen Seite jedoch kann ein Unternehmen eben nur in Abgrenzung zu anderen geführt werden. Die unternehmerische Rolle in diesem Sinne ist eine individuelle Angelegenheit, die jeder für sich meistern muss.

Für die Frage danach, ob die Nachfolge jedoch überhaupt angetreten wird, ist dabei vor allem die positive Seite der Familie entscheidend: Bietet sie mentalen Rückhalt, gibt sie Unterstützung und vermittelt sie ein gutes Wertefundament, so erhöht sie die Nachfolgewahrscheinlichkeit. Die problematische Seite erscheint dann erst aus dem Blickwinkel der Vorgänger, die bereits lange im Unternehmen arbeiten und das Spannungsfeld gut kennen.



### 3.5 | KARRIERE

**D**ie Entscheidung für oder gegen die Unternehmensnachfolge ist geprägt von der eigenen Persönlichkeit, von Motiven, von der eigenen Herkunftsfamilie und von in der Sozialisation erworbenen Werten. Gleichzeitig ist die Nachfolgeentscheidung jedoch auch immer eine durchaus rational getroffene Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Karriere. Denn gerade der Einstieg in das eigene Familienunternehmen ist eine besondere Option, die verschiedene positive wie negative Konsequenzen birgt (siehe Abb. 13).

Auf der einen Seite scheint die Karriere im Familienunternehmen sicher. Man muss sich keinem Bewer-

bungsverfahren aussetzen und die Führungsposition muss nicht hart gegen Konkurrenten erkämpft werden. Die Jobsicherheit und die fehlenden Konkurrenten stehen hier also auf der Habenseite. Gleichzeitig birgt die Karriere im Familienunternehmen jedoch auch Risiken. Diese liegen zum einen in der Tatsache, dass man eine Vielzahl von Optionen vergibt. Hat man sich erst einmal darauf eingelassen, die Nachfolge anzutreten, verschwinden häufig die Chancen, noch einmal einen anderen Karriereweg einzuschlagen. Die Karriere ist nicht nur vorgezeichnet, die Ausstiegsoptionen sind auch häufig geringer. Man gerät in eine „Nachfolgefalle“. Darüber hinaus fällt es dem Vorgänger häufig schwer, seine Position zu verlassen. Es kommt zu einem „Prinz-Charles-Effekt“ und man ist noch im Renteneintrittsalter der Junior im Unternehmen.

KARRIERE IM FAMILIENUNTERNEHMEN	KARRIERE AUSSERHALB DES FAMILIENUNTERNEHMENS
+ Einfacher Ein- und Ausstieg	+ Freie Karriereplanung
– Gefahr der Stagnation	– Erschwerter Einstieg
– Geringe Flexibilität	– Leistungsdruck

Abbildung 13: Nachfolge als Karriereentscheidung

Die Ergebnisse der Studie im Hinblick auf die Karriereplanung zeigen eine klare Orientierung an den eigenen Karrierealternativen. Insofern wird die Nachfolge zumindest im Hinblick auf die wirtschaftliche Zukunft rational gesehen. Im Detail heißt das:

➔ **Die Nachfolgewahrscheinlichkeit sinkt mit der Komplexität der erwarteten Aufgaben.**

In kleineren und einfacher strukturierten Unternehmen trauen es sich die potenziellen Nachfolger eher zu, die Nachfolge anzutreten. Je größer und komplexer die Unternehmen werden, desto geringer wird die Nachfolgewahrscheinlichkeit.

➔ **Die Nachfolgewahrscheinlichkeit steigt mit der erwarteten Rendite.**

Unabhängig von der Komplexität des Unternehmens steigt die Wahrscheinlichkeit der Nachfolge, je mehr Prosperität und Zukunftssicherheit der Einstieg ins eigene Unternehmen verspricht.

➔ **Nachfolger erwarten, dass ihnen im Familienunternehmen eine schnellere und einfachere Karriere ermöglicht wird.**

Nachfolger schätzen die Aufstiegs- und Karriere-chancen im eigenen Unternehmen besser ein, da sie sich als (künftige) Eigentümer nicht demselben

Wettbewerb um Spitzenpositionen stellen müssen wie auf dem Arbeitsmarkt. Dies erhöht die Nachfolgewahrscheinlichkeit ebenfalls.

Die Vorgängergeneration ist sich dieser Situation und der Gefahren, die hieraus resultieren, durchaus bewusst. Darüber hinaus betont sie jedoch noch die gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf im eigenen Unternehmen – was im Einzelfall sicher unterschiedlich ausfallen kann. Insbesondere jedoch sehen die Vorgänger die Gefahr, dass die Nachfolger sich einfach „ins gemachte Nest“ setzen. Unter Umständen ist die Nachfolge eben gerade für diejenigen Personen attraktiv, die nicht in der Lage wären, sich außerhalb des Unternehmens durchzusetzen. Um dies zu vermeiden, werden klare Meilensteine und Berufserfahrung außerhalb des Unternehmens gefordert. Nachfolge kann nur möglich sein, wenn man die passenden Kompetenzen mitbringt und sich außerhalb des eigenen Unternehmens bereits bewiesen hat.

*„Nirgends kann man flexibler arbeiten als im eigenen Unternehmen.“*

*„Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist im eigenen Familienunternehmen deutlich höher als anderswo.“*

*„Im eigenen Familienunternehmen muss man weniger Grabenkämpfe ausfechten.“*

*„Die Anerkennung der Mitarbeiter bekommt man, wenn man sich woanders bereits bewiesen hat.“*

*„Die bestmögliche Ausbildung zu bekommen (Doktor-Titel) hat beim Einstieg sehr geholfen.“*

*„Man muss mit dem Nachfolger Meilensteine zur eigenen Nachfolge schon früh besprechen.“*

Abbildung 14: Stimmen der Vorgänger zur Karriereentscheidung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Nachfolge als Karriereoption gerade dadurch attraktiv zu sein scheint, dass Konkurrenz und Leistungsdruck niedrig sind. Dies kann durchaus Kandidaten anziehen, die nur gering qualifiziert sind, während hoch qualifizierte sich außerhalb des Unternehmens beweisen wollen. Hier gilt es entsprechende Vorkehrungen zu treffen und positive, leistungsbasierte Anreize zu schaffen. So kann das Erreichen bestimmter Karriereschritte oder Erfolge außerhalb des Familienunternehmens zur Voraussetzung der Nachfolge gemacht werden. Auch Kontrollinstanzen, wie etwa ein mit externen Experten besetzter Beirat, die eine objektivere Einschätzung der Leistung als die eigene Familie vornehmen können, sind hier hilfreich.

## 4 | FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

---

**D**ie vorliegende Studie konnte zeigen, dass sich in Bezug auf die untersuchten Nachfolger ein recht detailliertes Persönlichkeitsbild zeichnen lässt. Dieses unterscheidet sich zunächst generell von dem eines Unternehmensgründers. Nachfolger, das wird deutlich, sind keine Unternehmer, die eine bestimmte Vision gegen alle Widerstände durchsetzen. Sie sind vielmehr durchaus sozial und an Werten orientiert. Ihnen geht es eher darum, Bestehendes zu bewahren als im Sinne einer kreativen Zerstörung Neues zu erschaffen. Dies ist etwas, das jeder Unternehmer, der einen Nachfolger sucht, im Kopf haben sollte. Ebenso ist es jedoch auch für den Nachfolger eine wesentliche Einsicht.

Hieraus lassen sich erste Handlungsempfehlungen ableiten, welche beide Generationen, aber auch das Unternehmen selbst betreffen:

- 1. Die aktive Unternehmergegeneration sollte mit den potenziellen Nachfolgern frühzeitig die Erwartungshaltung an die Nachfolgerrolle klären: Wird eher erwartet, dass der Nachfolger die Traditionen fortführt und das Unternehmen behutsam weiterentwickelt, oder soll der Nachfolger radikale Änderungen der Unternehmensausrichtung vorantreiben?**
- 2. Potenzielle Nachfolger müssen für sich selbst klären, inwiefern sie sich in der Rolle des Bewahrs der Unternehmenstradition sehen oder ob ihr eigener Gestaltungswille nur mit einer größeren unternehmerischen Freiheit befriedigt werden kann. Dies sollten potenzielle Nachfolger auch klar an die Seniorgeneration kommunizieren.**
- 3. Ergebnisse dieser Rollenklärung müssen schließlich auch organisationale Anpassungen des Unternehmens nach sich ziehen. Dies betrifft insbesondere die Governance- und Managementstrukturen, welche auf eine optimale Unterstützung des Nachfolgers hin ausgerichtet werden müssen.**

Die Studie zeigt auch einige Problemfelder sowohl für die Person des Nachfolgers selbst als auch für das Unternehmen. In Bezug auf den Nachfolger wurde deutlich, dass die expliziten Motivlagen häufig ein Resultat der jeweiligen Umgebung sind. Die Nachfolger zeigen explizite Motive, die den Erwartungen ihres Umfeldes und dem Typus des Unternehmers entsprechen.

Dagegen sind ihre impliziten, tief einsozialisierten Motivlagen völlig individuell. Dies muss nicht unbedingt problematisch sein, etwa wenn eine explizite Motivlage nur die Steigerung einer impliziten darstellt. Sollte es jedoch einen Konflikt zwischen impliziten und expliziten Motiven geben, kann dies mittelfristig zu einem persönlichen und unternehmerischen Scheitern führen, schlimmstenfalls zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen (z. B. Burnout). Da es weder im Sinne der Familie noch des Unternehmens sein kann, Glück und Zufriedenheit des Nachfolgers für das Unternehmen zu opfern oder den Fortbestand des Unternehmens an eine unklare Motivation zu koppeln, ist hier Folgendes zu beachten:

- 1. Neben der oben angesprochenen wichtigen Kommunikation und Rollenklärung zwischen den Generationen müssen potenzielle Nachfolger zunächst mit sich selbst ins Reine kommen. Das Erkennen und Priorisieren der eigenen impliziten Motive ist Voraussetzung für eine langfristig hohe Arbeitsmotivation.**
- 2. Auf Basis dieser impliziten Motive können Nachfolger einen individuellen Sinn in der Nachfolge suchen und diese entsprechend ihrer Motivlage ausgestalten.**
- 3. Im Nachfolgeprozess wie auch in der eigenen aktiven Unternehmerrolle lohnt es sich, immer wieder innezuhalten und zu überprüfen, inwiefern momentane Tätigkeiten und Ziele den impliziten Motiven entsprechen.**

Daneben ist eine der zentralen Erkenntnisse aus der vorliegenden Studie, dass die Attraktivität der Nachfolge als Karriereentscheidung da liegt, wo sie eigentlich nicht liegen sollte: Nachfolger wählen die Nachfolge häufig auch, weil sie sich so Leistungsdruck und Karriererisiken auf dem Arbeitsmarkt entziehen können. Die Nachfolge wird dann angetreten, wenn der potenzielle Nachfolger das Gefühl hat, mit geringem Risiko und Aufwand ein Maximum an Rendite zu erwirtschaften. Kurzum, man setzt sich gerne ins gemachte Nest. So nachvollziehbar und verlockend ein solch vorgezeichneter Karrierepfad manchem erscheinen mag, muss dennoch darauf geachtet werden, dass dies nicht zum primären Entscheidungskriterium für oder gegen die Nachfolge wird:

1. *Auch in der möglichen Unternehmensnachfolge sollten Mindeststandards an die Ausbildung, Qualifikation und Berufserfahrung des Nachfolgers gestellt werden. Diese sollten sich durchaus an den Standards orientieren, welche man auch von einem externen Manager oder Geschäftspartner erwarten würde. Diese Erwartungen müssen klar kommuniziert und nachvollziehbar gemacht werden. Es sollten also zwischen aktiver und nachfolgender Generation nicht nur generelle Standards, sondern spezifische und messbare Kriterien vereinbart werden.*
2. *Gleichzeitig sollten bei steigender Komplexität und steigendem unternehmerischen Risiko organisationale Anpassungen erfolgen, um diese Unsicherheitsfaktoren abzumindern und die Nachfolge damit attraktiver zu machen. Hier ist eine ganze Bandbreite an Maßnahmen denkbar, diese geht von der Anpassung der Rechtsform zu einer Haftungsbeschränkung, über Einrichtung und Besetzung eines unterstützenden Beirats bis hin zur Einrichtung eines aktiven Risikomanagements im Unternehmen und persönlichen Managementversicherungen.*

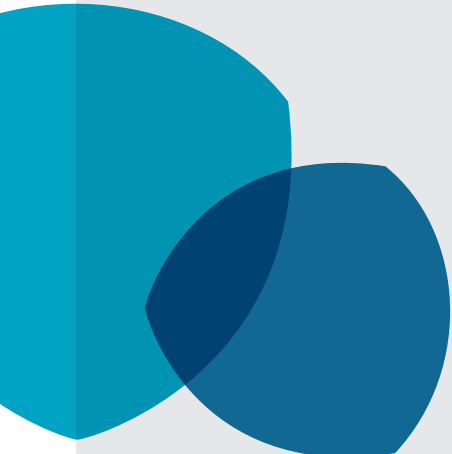
Als letzter relevanter Punkt ist noch die Überzeugung von der unternehmerischen und beruflichen Selbstwirksamkeit zu nennen. Nachfolger sind davon überzeugt, die besseren Unternehmer zu sein und ihren Job generell besser zu machen als der Durchschnitt der Bevölkerung, auch wenn die Selbstwirksamkeit für die eigene Nachfolge eher geringer ausgeprägt ist. Dies ist insofern verwunderlich, als dass die familiäre Bindung und Nähe zum Unternehmen eine deutlich höhere Selbstwirksamkeit erwarten lassen würde. Dieses kontraintuitive Ergebnis lässt sich am ehesten als Folge von Unwägbarkeiten und Unklarheiten im aktuellen Nachfolgeprozess interpretieren. Nachfolger sind sich nicht im Klaren darüber, welche Kompetenzen es denn für die eigene Nachfolge braucht. Daher gilt:

1. *Werden die oben genannten Handlungsempfehlungen zu Rollen, Motiven und Karrieregestaltung beherzigt, reduzieren sich schon viele Unklarheiten und Unsicherheiten im Nachfolgeprozess und erhöhen allein damit schon die Nachfolgekompetenz.*
2. *Die nachfolgespezifische Selbstwirksamkeit lässt sich darüber hinaus durch berufs- und nachfolgespezifische Aus- und Weiterbildung steigern. Dies beginnt bei betriebswirtschaftlicher Schulung, industrie- und produktionsspezifischen Ausbildungen und endet im Verständnis der Psychologie der Nachfolge, aber auch in Fragen des Finanz- und Vermögensmanagements zur Wahrung des Fortbestands der Familie.*
3. *Last but not least sollten Vorgänger- und Nachfolgeneration in stetigem Austausch über Erwartungen, Rollen und Motive stehen. Nur wer potenzielle Wünsche und Probleme frühzeitig anspricht und offen über deren Lösung kommuniziert, kann eine auf beiden Seiten befriedigende Nachfolgesituation schaffen, die auch zu unternehmerischem Erfolg führen kann.*



## 5 | LITERATUR

---

- 
- ➔ Barrick, M. R.; Mount, M. K. (1991): The big Five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. In: *Personnel psychology*, 44, 1-26.
  - ➔ Beinerlein, C.; Kemper, C. J., Kovaleva, A.; Rammstedt, B. (2013): Kurzsкала zur Erfassung allgemeiner Selbstwirksamkeitserwartungen. In: *Methoden, Daten, Analysen*, 7, 251-278.
  - ➔ Bocatto, E.; Gispert, C.; Rialp, J. (2010): Family-Owned Business Seccession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms. In: *Journal of Small Business Management*, 48, 497-523.
  - ➔ Chen, C. C.; Greene, P. G.; Crick, A. (1998): Does Entrepreneurial Self-Efficacy Distinguish Entrepreneurs From Managers? In: *Journal of Business Venturing*, 13, 295-316.
  - ➔ DeTienne, D. R. (2010): Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. In: *Journal of Business Venturing*, 25, 203-215.
  - ➔ Filser, M.; Kraus, S., Märk, S. (2013): Psychological aspects of succession in family business management. In: *Management Research Review*, 36, 256-277.
  - ➔ Gerlitz, J.-Y.; Schupp, J. (2005): Zur Erhebung der Big-Five-basierten Persönlichkeitsmerkmale im SOEP. In: *DIW Research Notes*, 4, 1-44.
  - ➔ Kehr, H. M. (2004a): Implicit/explicit motive Discrepancies and volitional depletion among managers. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 315-327.
  - ➔ Kehr, H. M. (2004b): Integrating Implicit Motives, Explicit Motives, and Perceived Abilities: The Compensatory Model of Work Motivation and Volition. In: *Academy of Management Review*, 29, 479-499.
  - ➔ Leutner, F.; Ahmetoglu, G.; Akhtar, R.; Chamorro-Premuzic, T. (2014): The relationship between the entrepreneurial personality and the Big Five personality traits. In: *Personality and Individual Differences*, 63, 58-63.

- ➔ McClelland, D. C.; Koestner, R.; Weinberger, J. (1989): How do self-attributed and implicit motives differ? In: *Psychological Review*, 96, 690-702.
- ➔ McNall, L. A.; Nicklin, J. M.; Masuda, A. D. (2010): A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work–Family Enrichment. In: *Journal of Business and Psychology*, 25, 381-396.
- ➔ Molly, V.; Laveren, E.; Deloof, M. (2010): Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. In: *Family Business Review*, 23, 131-147.
- ➔ Sarges, W.; Wottowa, H. (2001): *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren*. Ed. Werner Sarges, Lengerich: Pabst.
- ➔ Schmalt, H.-D.; Sokolowski, K.; Langens, T. (2010): *Das Multi-Motiv-Gitter für Anschluss, Leistung und Macht (MMG)*. Pearson Assessment & Information GmbH, 2. Auflage.
- ➔ Schönbrodt, F. D.; Gerstenberg, F. X. R. (2012): An IRT analysis of motive questionnaires: The unified motive scale. In: *Journal of Research in Personality*, 46, 725-742.
- ➔ Sharma, P.; Chrisman, J. J.; Chua, J. (2003a): Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. In: *Family Business Review*, 16, 1-16.
- ➔ Sharma, P.; Chrisman, J. J.; Chua, J. (2003b): Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 667-687.
- ➔ Zellweger, T.; Sieger, P.; Halter, F. (2011): Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. In: *Journal of Business Venturing*, 26, 521-536.
- ➔ Zhao, H.; Seibert, S. E. (2006): The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. In: *Journal of Applied Psychology*, 91, 259-271.



# KONTAKT

---

## WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

**D**as Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet. Ein Kreis von 75 Familienunternehmen macht dies möglich. So kann das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren. Mit derzeit 18 Professoren leistet das WIFU seit mehr als 20 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

### ANSPRECHPARTNER

#### **Prof. Dr. Marcel Hülsbeck**

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
E-Mail: [marcel.huelsbeck@uni-wh.de](mailto:marcel.huelsbeck@uni-wh.de)  
Telefon: +49 2302 926-513  
[www.wifu.de](http://www.wifu.de)

## BANQUE DE LUXEMBOURG

**D**ie Banque de Luxembourg hat sich als Privatbank seit über 90 Jahren auf Vermögensverwaltung und Erbschaftsplanung spezialisiert und zählt heute zu den bedeutendsten Finanzinstituten in Luxemburg. Die Besonderheit der Bank ist es, neben der materiellen auch der immateriellen Dimension des ihr anvertrauten Familienvermögens, wie Geschichte, Wertschätzung oder Know-how, welche oft am Anfang der Erfolgsgeschichte einer Familie stehen, Rechnung zu tragen. Dieser Ansatz macht die Banque de Luxembourg zu einem privilegierten Ansprechpartner für Familienunternehmer, welche bei der Vorbereitung der Vermögens- und Unternehmensübergabe auf die Family Practice Berater der Bank zurückgreifen können. Zielsetzung ist, der Familie bei der Suche nach einem Konsens zu helfen, welcher sowohl den Fortbestand des Unternehmens als auch die Familienzusammengehörigkeit sichert.

### ANSPRECHPARTNER

#### **Paul Wilwertz**

Family Practice Advisor  
Banque de Luxembourg  
14, Boulevard Royal  
L-2449 Luxemburg  
E-Mail: [paul.wilwertz@bdl.lu](mailto:paul.wilwertz@bdl.lu)  
Telefon: +352 49 924-3971  
[www.banquedeluxembourg.com](http://www.banquedeluxembourg.com)



**WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN**

**UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE**

Fakultät für  
Wirtschaftswissenschaft

Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
Tel.: +49 2302 926-513  
Fax: +49 2302 926-561  
wifu@uni-wh.de

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
[www.facebook.com/gowifu](https://www.facebook.com/gowifu)

© 2019 · WIFU Witten/Herdecke