Personal + Management - 28. Oktober 2026

Generationswechsel im Betrieb

5 Fähigkeiten, die Nachfolger wirklich brauchen

Bis 2030 steht in rund 190.000 deutschen Unternehmen die Nachfolgefrage an – 70 Prozent davon in Familienhand. Doch während Steuergestaltung und Vertragswerk oft jahrelang vorbereitet werden, bleibt eine Frage häufig aus: Ist die nächste Generation überhaupt bereit, Verantwortung zu tragen? Fünf Fähigkeiten, die eine erfolgreiche Übergabe erst möglich machen.



Von Harald Czycholl-Hoch

Die **Unternehmensnachfolge ist ein existenzielles Thema in vielen Betrieben**. Sie entscheidet oft über nicht weniger als den Fortbestand eines über Generationen gewachsenen Unternehmens. Laut dem ifo Institut steht die Nachfolgefrage bis zum Jahr 2030 in rund 190.000 Unternehmen hierzulande an – 70 Prozent davon in Familienhand.

Nachfolge in Familienunternehmen gilt dabei vor allem als **juristische Aufgabe rund um Steuern, Testamente und Übergabefristen**. Doch dabei wird häufig eine entscheidende Frage übersehen: Ist die nächste Generation überhaupt darauf vorbereitet, Verantwortung zu tragen?

"Eine gelungene Übergabe beginnt nicht mit der Unterschrift unter Verträgen, sondern Jahre früher am Familientisch", sagt Anabel Ternès von Hattburg, Zukunftsforscherin und Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der SRH Hochschule Heidelberg. "Wer Kinder erst dann einbindet, wenn die Übergabe formal ansteht, **verwechselt Nachfolge mit Verwaltung**."

Thomas A. Zenner, Unternehmensberater bei Family Office 360 Grad, ergänzt: "Die Übergabe beginnt mit den ersten Einblicken ins Unternehmen und Gesprächen über Verantwortung, Vermögen und Erwartungen. Mit den richtigen Fähigkeiten ausgestattet, kann die Nachfolgegeneration erfolgreich übernehmen."

Fünf Fähigkeiten sind dabei entscheidend, damit **Nachfolge aus Überzeugung statt aus Pflichtgefühl** gelingt.



Unternehmerkinder bewegen sich oft zwischen familiärer Loyalität, öffentlicher Erwartung, eigener Lebensplanung und wirtschaftlicher Verantwortung. - © Mikolette Moller/peopleimages.com - stock.adobe.com

WEITERE BEITRÄGE ZU DIESEM ARTIKEL

Nur jeder zweite Betrieb landet in Familienhand – was dann?

Der gefährlichste Satz in der Nachfolge: "Das weiß er doch"

Fähigkeit 1: Klarheit

> Der blinde Fleck in jedem Übergabeplan

Unternehmerkinder bewegen sich oft **zwischen familiärer Loyalität, öffentlicher Erwartung, eigener Lebensplanung und wirtschaftlicher Verantwortung**. Manche spüren früh, dass von ihnen etwas erwartet wird, auch wenn es nie ausgesprochen wurde. "Sie muss den eigenen Weg reflektieren können: Will ich wirklich Verantwortung übernehmen? In welcher Rolle? Aus Überzeugung oder aus Pflichtgefühl?", sagt Zenner. **Gute Vorbereitung** bedeute nicht, Kinder auf eine vorgezeichnete Rolle festzulegen – sondern ihnen Orientierung zu geben und echte Wahlfreiheit zu ermöglichen. "Eine Nachfolge aus Pflichtgefühl schafft keine Stabilität. Sie kann im Gegenteil zum Risiko werden – für das Kind, das Unternehmen und die Familie."

Fähigkeit 2: Verantwortungsgefühl

Nicht jedes Kind wird später operativ im Familienunternehmen arbeiten. Trotzdem können alle Verantwortung tragen, beispielsweise als **Gesellschafter**. "Nachfolge bedeutet nicht nur Geschäftsführung. Sie bedeutet auch **Eigentum, Mitbestimmung, Ausschüttungen, Informationsrechte, Pflichten und Verantwortung** gegenüber dem Unternehmen und der Familie", erklärt Ternès von Hattburg. Gerade in Familienunternehmen berühre fast jede Entscheidung mehr als Zahlen. "Es geht um Mitarbeitende, Kundenbeziehungen, gewachsene Strukturen und das Lebenswerk der Familie. Deshalb sollten Eltern nicht nur Ergebnisse präsentieren, sondern Entscheidungswege erklären."

Zenner ergänzt: Wenn mehrere Kinder am Unternehmen beteiligt sind, aber nicht alle operativ arbeiten, müssten **operative Verantwortung, Gesellschafterrolle und Vergütung sauber voneinander getrennt** werden. "Fairness bedeutet dann nicht automatisch Gleichbehandlung, sondern Transparenz."

Fähigkeit 3: Führungskompetenz

Wer aus der Unternehmerfamilie kommt, wird anders beobachtet als externe Führungskräfte. Mitarbeiter fragen sich, ob **Kompetenz oder Herkunft über die Rolle entschieden** hat. Auch innerhalb der Familie entstehen Spannungen: "Geschwister vergleichen Einfluss, Zuständigkeiten und Anerkennung", sagt Zenner. Die nächste Generation brauche daher ein Gespür für Beziehungen – zuhören, Vertrauen aufbauen, Konflikte moderieren.

Führungskompetenz entstehe **nicht durch Titel, sondern durch erlebte Verantwortung**, erklärt Ternès von Hattburg. Klar begrenzte Projekte, externe Erfahrung oder moderierte Familienrunden könnten helfen, Akzeptanz aufzubauen, ohne sofort die volle Verantwortung tragen zu müssen.

Fähigkeit 4: Bewusstsein für Werte und Tradition

Familienunternehmen denken oft in Generationen, nicht in Quartalen. Dieser Vorteil wirkt aber nur dann in die Zukunft, wenn die nächste Generation versteht, welche Werte das Unternehmen geprägt haben – und welche davon weiterentwickelt werden müssen. Das bedeute nicht, Tradition unverändert fortzuschreiben, sagt Ternès von Hattburg. Es gehe darum, die **Identität des Unternehmens zu verstehen und daraus Orientierung für die Zukunft abzuleiten**. Instrumente wie eine Familienverfassung oder regelmäßige moderierte Familiengespräche könnten dabei helfen, unausgesprochene Erwartungen in eine gemeinsame Grundlage zu verwandeln. So werde Herkunft nicht zum Korsett, sondern zum Kompass.

Fähigkeit 5: Wandlungsfähigkeit

Viele Nachfolgekonflikte entzünden sich an der Frage, wie stark sich ein Familienunternehmen verändern soll. Die ältere Generation verweist auf Erfahrung und bewährte Geschäftsmodelle. Die Nachfolgegeneration sieht Chancen in der Digitalisierung, in Künstlicher Intelligenz, in neuen Märkten oder in veränderten Erwartungen von Mitarbeitern. "Zukunftsfähigkeit entsteht nicht, wenn die junge Generation jedem Trend folgt. Sie entsteht aber auch nicht, wenn

Veränderung reflexhaft abgewehrt wird", sagt Zenner. "Entscheidend ist Wandlungsfähigkeit: **Wandel so zu gestalten, dass er zur Substanz des Unternehmens passt**."

Statt einen radikalen Strategiewechsel durchzusetzen, sei es oft besser, sich mit Pilotprojekten voranzutasten und Bewährtes mit Neuem zu kombinieren – ohne gewachsene Traditionen aufzugeben.

So verabschieden Sie Mitarbeiter würdig in den Ruhestand



00:04 / 01:06

NOW PLAYING

Sonderurlaub bei Hochzeit – was ar…

Diese Dokumente dürfen Sie

01:06

01:20

Holzmann Medien ist nicht für Inhalte und Bildauswahl verantwortlich.

© deutsche-handwerks-zeitung.de - Alle Rechte vorbehalten