

ABSTRACT

NEXT GEN IM FOKUS

Leadership-Strategien bei familieninterner Nachfolge



INHALT

Zahlen und Fakten	1
Einleitung	2
Key Learnings: Stand der Wissenschaft	3
Empirie: Demografie Nachfolger:innen	4
Leadership: Selbsteinschätzung & priorisierte Leadership-Fähigkeiten	6
Leadership: Ergänzende Fähigkeiten	7
Aneignung: Formelle Bildung, Workshops & Coaching	8
Key Learnings der empirischen Studie	9
Key Learnings der gesamten Thesis	10
Fünf Folgerungen für die Next Generation	11
Lösungen für NextGens	12
Quellen	13

In der Welt der Familienunternehmen ist die Weitergabe von Führungsrollen eine Gelegenheit, nicht nur Wissen, sondern auch eine Kultur der Neugier, Innovation und des unternehmerischen Denkens zu vererben.

ZAHLEN UND FAKTEN

TOP
6

ERFOLGS- FAKTOREN ERFOLGREICHER NACHFOLGE

- ✓ Übergabemotivation der Übergebenden
- ✓ Übernahmemotivation der Nachfolger:innen
- ✓ Kompetenz der Nachfolger:innen
- ✓ Harmonie in der Unternehmerfamilie
- ✓ Wirtschaftliche Ausgangssituation des Unternehmens
- ✓ Respekt der Mitarbeiter gegenüber den Nachfolger:innen

Spelsberg (2011, S. 230)

LEADERSHIP

188 Mrd € wirtschaftlichen Schaden erlebt Deutschland mindestens aufgrund von schlechter Führung. (Sinyan und Nink 2023).

59 % der Mitarbeitenden sind "stille Kündigende" und keine produktiven Teammitglieder (Clifton 2023)

83 % der NextGen halten Mut (um Veränderungen herbeizuführen) als wichtig. (Preiter 2023)

86 % der NextGen halten Kommunikationskompetenz als wichtig. (Preiter 2023)

100 % bevorzugen Coaching oder -ähnliche Formate beim Erlernen von neuen Leadership-Fähigkeiten in der Zukunft. (Preiter 2023)

NACHFOLGE

52 % der Nachfolge-Generation haben Probleme sich als Führungskraft zu beweisen. (NextGen Survey 2022)

51 % der NowGen fällt es schwer, Platz für die kommende Generation zu machen. (NextGen Survey 2022)

36 % der NowGen können emotional nicht loslassen. (Eisenblätter 2022).

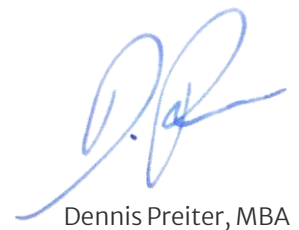
74 % der Mittelstandsunternehmen haben 2022 noch keine Nachfolgeregelung. (Schwartz 2023,)

53 % der angestrebten Übergaben im Jahr 2022 sind familienintern (Schwartz 2023)

EINLEITUNG

In der dynamischen Welt der Familienunternehmen ist die Übergabe der Führung an die nächste Generation eine der größten Herausforderungen, zugleich aber auch eine Chance, Traditionen fortzuführen und Innovationen voranzutreiben. Diese umfangreiche Masterarbeit widmet sich den komplexen Herausforderungen und Strategien, die für Nachfolger:innen in Familienunternehmen von entscheidender Bedeutung sind. Durch eine tiefgehende quantitative Befragung werden die vielschichtigen Rollen, die Trennung von Eigentum und Management, sowie die operative Beteiligung ohne Eigentumsanteil als charakteristische Merkmale innerhalb dieser Unternehmen herausgestellt. Besonders hervorzuheben sind die Erkenntnisse zur Selbstwahrnehmung der Führungskompetenzen von Nachfolgenden, die die Bedeutung von Neugier, Transformationskompetenz und Teamfähigkeit betonen, während zugleich Ambiguitätstoleranz als wichtiger Entwicklungsbereich identifiziert wird.

Die Studie zeigt auf, dass die Entwicklung effektiver Führungsqualitäten in Familienunternehmen eine maßgeschneiderte Herangehensweise erfordert, die sowohl die individuellen als auch die branchenspezifischen Bedürfnisse berücksichtigt. Damit wird eine wichtige Grundlage für die Sicherung des langfristigen Erfolgs von Familienunternehmen geschaffen. Dieses Summary bietet einen verkürzten Einblick in die Ergebnisse der Arbeit und präsentiert gleichzeitig praktische Ansätze und Empfehlungen für Nachfolger, die vor der Herausforderung stehen, die Leitung ihres Familienunternehmens zu übernehmen. Es dient als Blickwinkel, um die nächste Generation von Führungskräften in Familienunternehmen auf ihren Weg zu vorbereiten und zu unterstützen, indem es wertvolle Strategien und Einsichten für eine erfolgreiche Führungsübergabe bereitstellt.



Dennis Preiter, MBA

**"Leadership-Kompetenzen
sind entscheidend für die Next
Generation, um den modernen
Anforderungen an die
Unternehmensführung gerecht
zu werden und langfristigen
Erfolg zu sichern."**

KEY–

LEARNINGS

Stand der Wissenschaft (Auszug)

FAMILIEN– UNTERNEHMEN

1. Familienunternehmen spielen eine zentrale Rolle für das globale Wirtschaftswachstum, mit spezifischen Herausforderungen in der Nachfolgeplanung.
2. Die Verschmelzung von Familie und Unternehmen führt zu emotionalen und praktischen Herausforderungen, die durch die Systemtheorie erklärbar sind.
3. Emotionale und subjektive Einflüsse beeinflussen den Nachfolgeprozess stark, was eine sorgfältige Abwägung und Planung erfordert.
4. Die Bedeutung einer frühzeitigen Einbindung und Vorbereitung der Nachfolgegeneration wird betont, um die Kontinuität und den Erfolg des Unternehmens zu sichern.
5. Sieben zentrale Paradoxien prägen die familieninterne Nachfolge, einschließlich der Balance zwischen Familieneinflüssen und unternehmerischer Leistungsfähigkeit.
6. Die Einführung der Systemtheorie hat dazu geführt, dass die komplizierten Beziehungsnetzwerke in Familienunternehmen immer mehr als Schlüsselemente für deren Erfolg und langfristige Beständigkeit wahrgenommen werden.

LEADERSHIP IN FU

1. Führung in Familienunternehmen ist komplex und verbindet die Rollen von Eigentum, Führungskraft und Familienoberhaupt.
2. Effektive Führung wirkt sich direkt auf das Engagement der Mitarbeitenden und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens aus.
3. Die einzigartige Führungsdynamik in FU ist von der individuellen Persönlichkeit der/s Unternehmer:inn und tiefen Verständnis von Beziehungsnetzwerken geprägt.
4. Entwicklung moderner Führungsstile sind erforderlich, um sowohl traditionelle Werte zu bewahren als auch Innovation und Wettbewerbsfähigkeit zu fördern.
5. Agilität wird als zunehmend relevante Eigenschaft für Unternehmen angesehen, die sowohl Flexibilität als auch Standhaftigkeit und Anpassungsfähigkeit an komplexe Umgebungen erfordert.

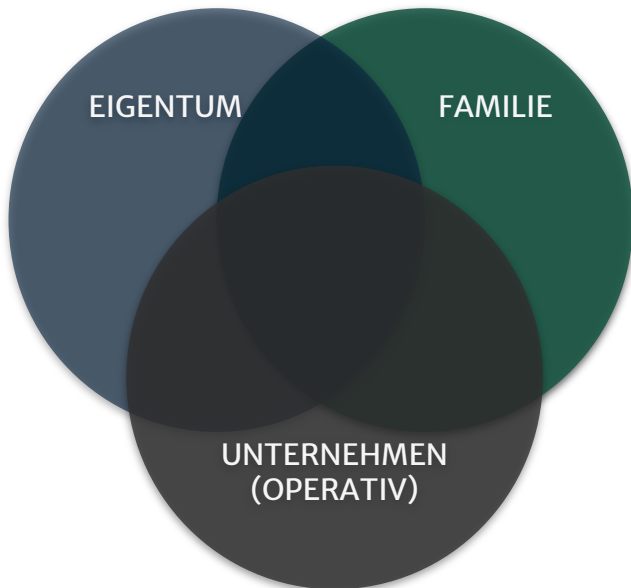
METHODE COACHING

1. Coaching wird als wichtiges Werkzeug für die Entwicklung und Vorbereitung von Führungskräften in Familienunternehmen hervorgehoben und gilt als zentrales Entwicklungsinstrument.
2. Coaching hat positive Auswirkungen auf viele Aspekte der Arbeitswelt, einschließlich der Verbesserung der individuellen Leistung, des Teamengagements, der Mitarbeitendenbindung, der Selbstwirksamkeit, der Achtsamkeit, der Stressreduktion, der Arbeitszufriedenheit und der Zielerreichung.
3. Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und Klient ist entscheidend für den Erfolg von Coaching.
4. Die Forschungsliteratur bestätigt die Effektivität von Coaching in der Verbesserung von Verhalten, Fertigkeiten, Wohlbefinden, Bewältigung von Arbeitsanforderungen und Stressoren, Einstellungen zur Arbeit und Organisation sowie zielorientierter Selbstregulation.

EMPIRIE

Demografie Nachfolger:innen

Stichprobe: Next Gens in Familienunternehmen mit Eingrenzung bzw. Filter über Drei-Kreis-Modell und Zeitraum. n=53

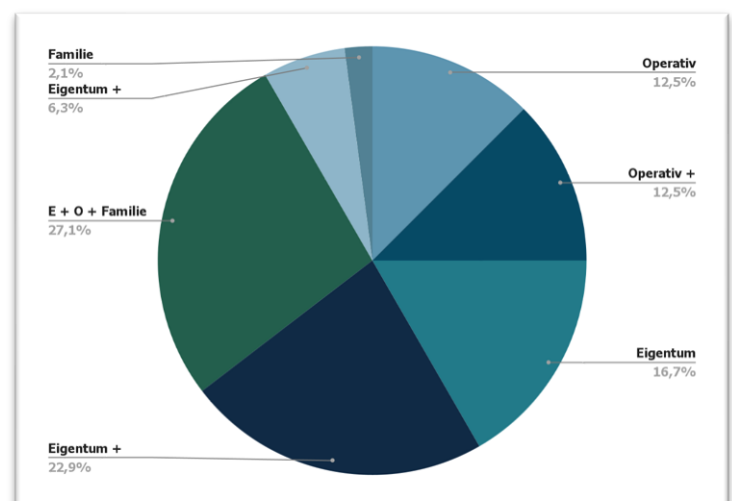


Im ersten Bereich wurden die familienunternehmerischen, demografischen Merkmale erfasst. Dabei die Verteilung der Zugehörigkeiten nach dem Drei-Kreis-Modell nach Tagiuri und Davis erfasst. Das Modell veranschaulicht die Komplexität von Familienunternehmen durch drei überlappende Kreise:

1. Unternehmen (Operativ): umfasst alle geschäftlichen Aspekte.
2. Familie: bezieht sich auf die Beziehungen und Dynamiken der Unternehmerfamilie.
3. Eigentum: betrifft die Eigentumsverhältnisse und wie diese die Führung beeinflussen.

Diese Kreise repräsentieren die unterschiedlichen, oft miteinander verwobenen Interessenbereiche in Familienunternehmen, deren Überschneidungen spezifische Herausforderungen wie Nachfolgeplanung und Konflikte zwischen familiären und geschäftlichen Zielen darstellen. Die Daten zeigen, dass der große Teil (27,1%) der Nachfolger:innen eine multidimensionale Rolle einnehmen, indem sie gleichzeitig Gesellschafter/Eigentümer, operativ tätig und Teil der Eigentümer-/Gründer-Familie sind.

Dies unterstreicht die Komplexität der Rollen in Familienunternehmen, wo einzelne Mitglieder oft mehrere Hüte tragen. Dies kann einerseits für eine starke Verbundenheit und persönliches Engagement im Unternehmen sprechen, andererseits aber auch zu potenziellen Interessenskonflikten führen. Eine bedeutende Anzahl der Befragten, nämlich 22,9%, gibt an, sowohl Eigentümer als auch operativ im Unternehmen tätig zu sein. Es scheint jedoch auch eine deutliche Trennung zwischen Eigentum und Management zu geben, da 16,7% ausschließlich Gesellschafter/Eigentümer sind, ohne operative Tätigkeiten auszuüben. Die dargestellten Rollenverteilungen innerhalb der Nachfolgeprozesse in Familienunternehmen spiegeln eine Vielfalt an Führungs- und Eigentumsmodellen wider, die sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich bringen können. Während eine multidimensionale Einbindung zu einer engen Verflechtung von persönlichen und unternehmerischen Interessen führen kann, ermöglicht die operative Beteiligung ohne Eigentum eine gewisse Distanzierung und Objektivität in der Führungsrolle. Diese Diversität an Rollen erfordert eine differenzierte Betrachtung der individuellen Kompetenzen und eine sensible Balance zwischen familiären Bindungen und betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten.



EMPIRIE

Demografie Nachfolger:innen

Die Studie gibt auch Einblick in den Zeitraum und das Stadium der Unternehmensnachfolge, die Unternehmensgröße und die vertretenen Branchen bei Familienunternehmen:

1. Stadium der Nachfolge: Fast die Hälfte der Befragten ist kurz nach dem Rückzug der Seniorleitung, über zwei Fünftel in der mittleren Übergabephase und ein kleiner Teil in der Frühphase der Einarbeitung der nächsten Generation. Die Daten zeigen eine weit fortgeschrittene Nachfolgephase und eine Diskrepanz zwischen der Verantwortungsübergabe und dem aktuellen Übergabeprozess.

2. Zeitraum der Nachfolge: Die meisten befragten Nachfolger:innen sind drei bis fünf Jahre nach der Übergabe, gefolgt von einer Gruppe im Übergabeprozess. Eine kleinere Gruppe ist ein bis drei Jahre danach, und eine Minderheit steht kurz davor. Andere Befragte gehören zu unterschiedlichen Kategorien, bedingt durch verschiedene Phasendefinitionen.

3. Unternehmensgröße: Die Mehrheit der teilnehmenden Nachfolgenden führt sehr kleine bis mittelgroße Unternehmen; nur wenige leiten Großunternehmen.

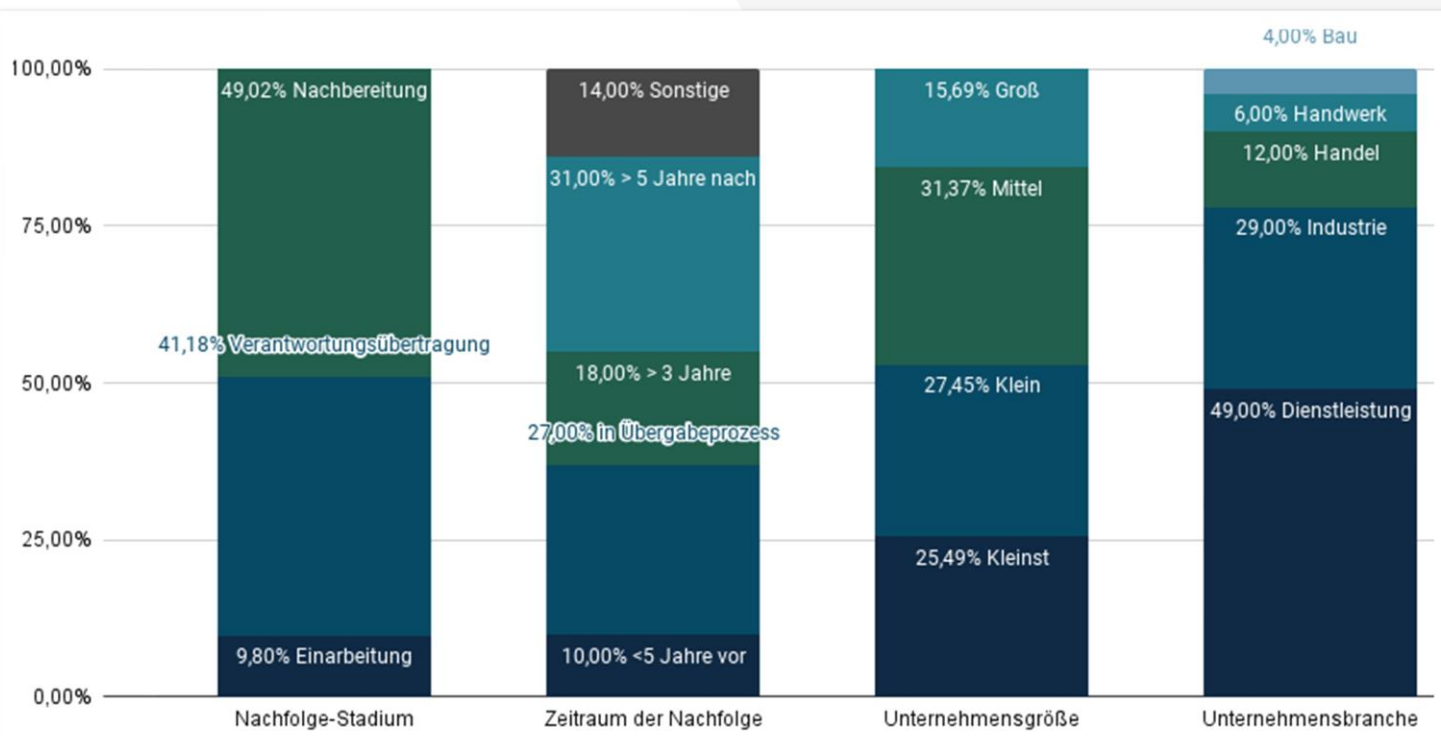
4. Branchen: Dienstleistungen sind die führende Branche unter den Befragten, vor Industrie, Handel, Handwerk und Baugewerbe.

Für Nachfolger:innen, die sich in der mittleren Phase der Verantwortungsübertragung oder sogar in der Einarbeitungsphase befinden, ist es wichtig, die Diskrepanz zwischen der laufenden Verantwortungsübertragung und dem aktuellen Übergabeprozess zu beachten. Dies könnte auf die Notwendigkeit hinweisen, klare Kommunikationskanäle und Übergabepäne zu etablieren, um Unsicherheiten zu minimieren und eine effektive Übernahme zu gewährleisten.

Zusammengefasst spiegeln diese Ergebnisse eine Vielfalt in den Phasen der Unternehmensnachfolge wider, mit einem Schwerpunkt auf Unternehmen, die sich in der Konsolidierung nach der Übergabe oder in der aktiven Phase der Verantwortungsübertragung befinden. Die Unternehmensgrößen und Branchenverteilung zeigen, dass vor allem kleinere bis mittlere Unternehmen in der Stichprobe vertreten sind, mit einem starken Fokus auf den Dienstleistungssektor.

„Die Idee der Gerechtigkeit in der Familie beruht auf Gleichheitserwartungen und Gleichbehandlung, ... die Idee der Gerechtigkeit im Unternehmen beruht auf Ungleichheitserwartungen und Ungleichbehandlung“

Simon et al. (2005)



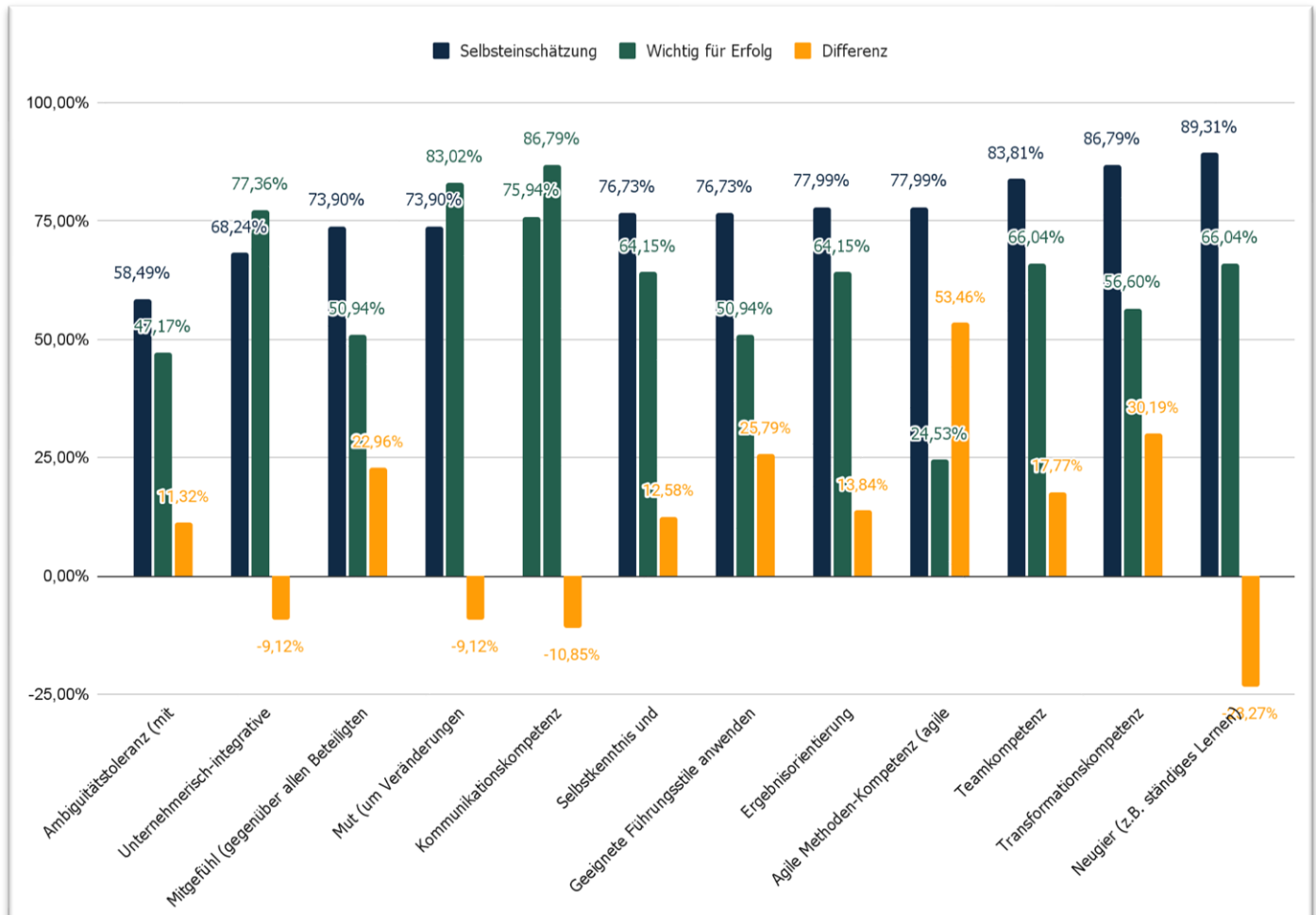
LEADERSHIP

Selbsteinschätzung & priorisierte Leadership-Fähigkeiten

Die Systemtheorie erweitert das Verständnis von Führung in Familienunternehmen, indem sie die Interaktion zwischen Familie und Unternehmen sowie deren Organisationsstruktur hervorhebt. Aktuelle Forschungen adressieren, wie Führungskräfte moderne Herausforderungen, wie die Ambidextrie – das Gleichgewicht zwischen Effizienz und Innovation – meistern können. Obwohl Leadership-Fähigkeiten kontextabhängig sind, werden agile Schlüsselkompetenzen deshalb als besonders relevant angesehen (Hatfield und Winkler 2020; Mastantuono 2021):

- ✓ Agile Methoden-Kompetenz
- ✓ Transformationskompetenz und Ambiguitätstoleranz
- ✓ Kommunikationskompetenz
- ✓ Teamkompetenz
- ✓ Geeignete Führungsstile
- ✓ Ergebnisorientierung
- ✓ Unternehmerisch-integrative Handlungskompetenz
- ✓ Selbstkenntnis und Selbstmanagement
- ✓ Courage (Mut), um digitale Transformationen zu leiten
- ✓ Compassion (Mitgefühl) im Umgang mit allen
- ✓ Curiosity (Neugier), die kontinuierliches Lernen und Innovation fördert.

Die NextGen schätzt ihre Leadership-Kompetenzen hoch ein, bewertet aber die Bedeutung einzelner Fähigkeiten für den Erfolg unterschiedlich. Während Neugier und Transformationsfähigkeit als stark, aber weniger erfolgsentscheidend angesehen werden, gilt Teamkompetenz als wichtig. Agile Methoden sind geschätzt, ihre Erfolgsrelevanz wird jedoch hinterfragt, und Ergebnisorientierung wird einheitlich als wichtig erachtet. Diese Diskrepanzen deuten auf verschiedene Ansichten über notwendige Fähigkeiten hin und liefern wertvolle Einsichten für die Entwicklung von Bildungsprogrammen zur Förderung erfolgsentscheidender Kompetenzen.



LEADERSHIP

Ergänzende Fähigkeiten

Zusätzlich wurden in der Studie fehlende Kompetenzen identifiziert:

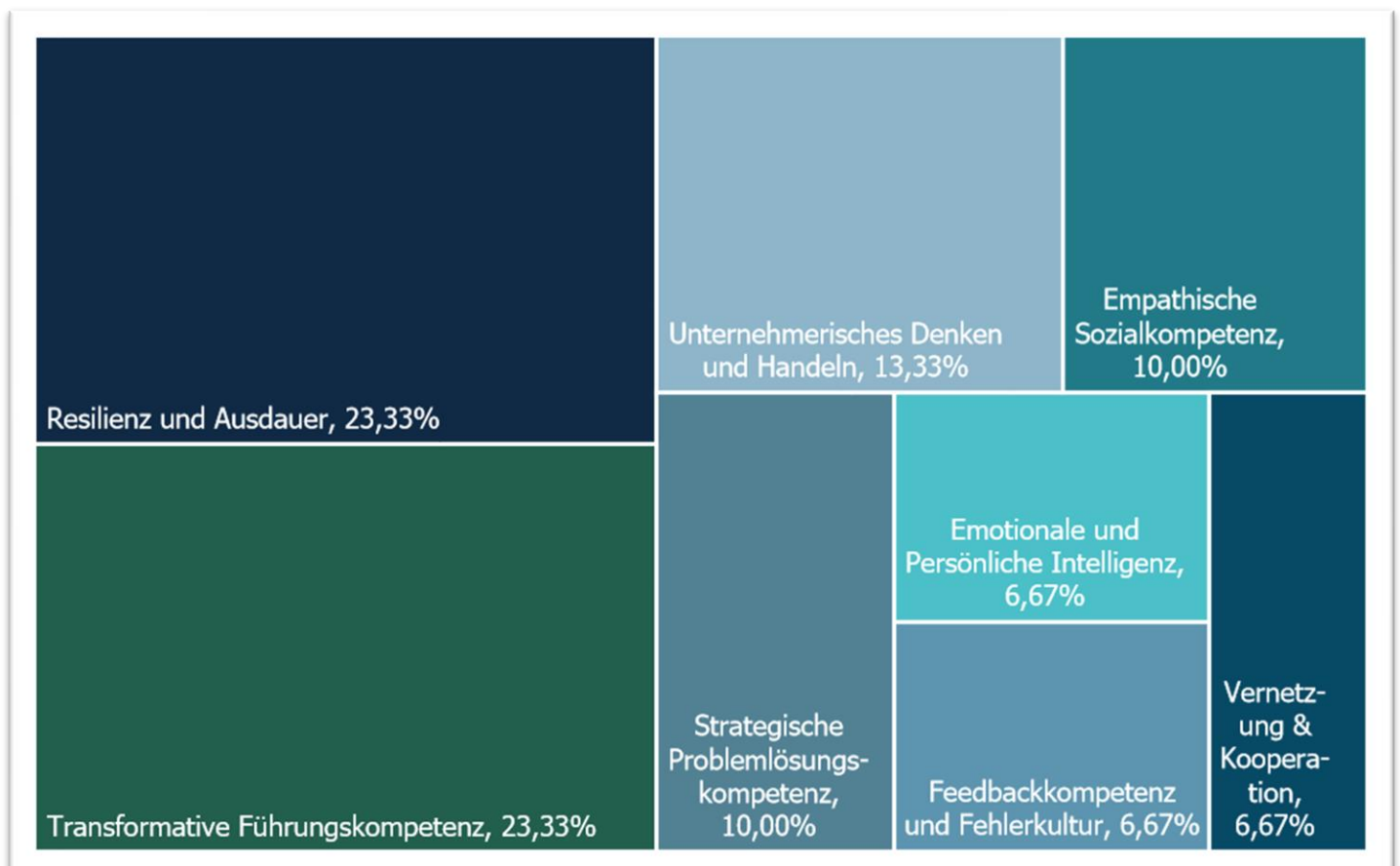
- ✓ Emotionale und Persönliche Intelligenz
- ✓ Empathische Sozialkompetenz
- ✓ Feedbackkompetenz und Fehlerkultur
- ✓ Resilienz und Ausdauer
- ✓ Strategische Problemlösungskompetenz
- ✓ Transformative Führungskompetenz
- ✓ Unternehmerisches Denken und Handeln
- ✓ Vernetzung und Kooperation

Diese zeigen, dass Nachfolger in Familienunternehmen:

- Sich der Notwendigkeit starker Kommunikations- und Führungsfähigkeiten bewusst sind, aber zusätzliche Unterstützung in Bereichen wie Resilienz, transformative Führung und strategische Problemlösung benötigen.
- Über grundlegende Leadership-Fähigkeiten verfügen, aber spezifische Kompetenzen zur Bewältigung von Herausforderungen und zur effektiven Durchführung von Veränderungen entwickeln müssen.
- Möglicherweise eine Diskrepanz zwischen ihren wahrgenommenen Stärken und den tatsächlichen Bedürfnissen für erfolgreiche Führung in einem sich wandelnden Geschäftsumfeld haben.

Es gibt eine klare Erkenntnis darüber, welche Leadership-Fähigkeiten wichtig sind, aber zugleich ein Bewusstsein für Defizite in Schlüsselbereichen, die für die langfristige Stabilität und Transformation von Familienunternehmen entscheidend sind.

Die Ergebnisse geben verschiedene Implikationen für die Ausbildung und Entwicklung von Nachfolger:innen in Familienunternehmen. Es ist nützlich, in die Entwicklung von Kommunikationsfähigkeiten zu investieren und Kurse oder Workshops zu entwickeln, die auf die Entwicklung von unternehmerischen Fähigkeiten und Transformational Leadership abzielen. Darüber hinaus ist die Förderung von Selbstkenntnis und Selbstmanagement durch Coaching oder Mentoring-Programme von Vorteil. Insgesamt spiegeln diese Ergebnisse eine breite Palette von Fähigkeiten wider, die als kritisch für den Erfolg in einer Next-Generation-Führungsrolle in Familienunternehmen betrachtet werden. Es wird deutlich, dass für effektive Führung und nachhaltigen Unternehmenserfolg neben klassischen Managementfähigkeiten auch persönliche und soziale Kompetenzen entscheidend sind.



ANEIGNUNG

Formelle Bildung, Workshops & Coaching

Diese Methode wird wegen ihrer Personalisierung und der Möglichkeit, direktes Feedback zu erhalten, geschätzt, besonders für die Entwicklung von Führungsqualitäten. Obwohl praktische Erfahrung und selbstgesteuertes Lernen beliebt sind, zeigt die Präferenz für Coaching den Wunsch nach maßgeschneiderten Lernwegen, die auf Familienunternehmen anwendbar sind. Traditioneller Frontalunterricht ist weniger beliebt, was die Wichtigkeit flexibler, praxisnaher Lernmethoden hervorhebt.

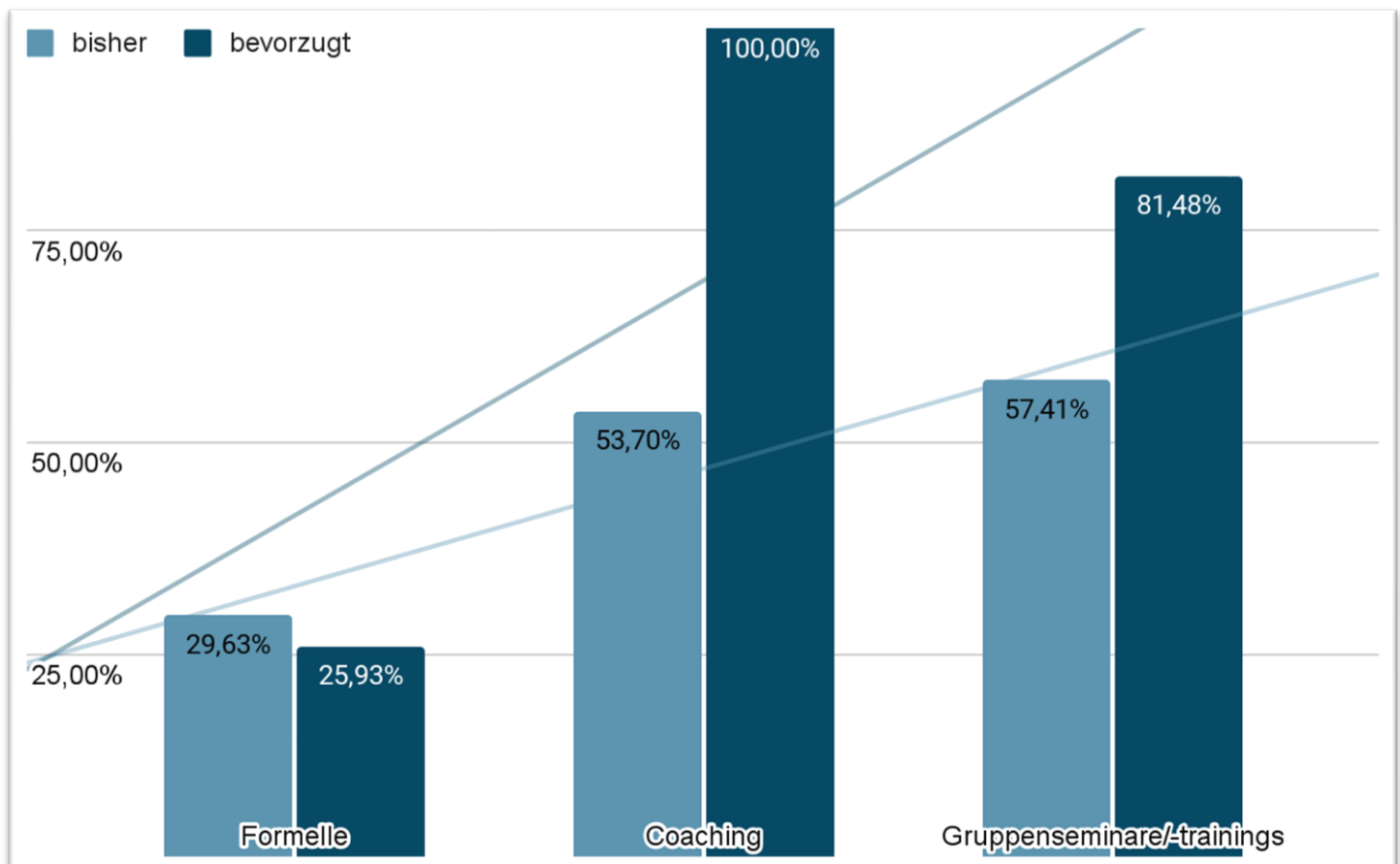
Beim Erlernen von Fähigkeiten, wurde zwischen formalen Bildungsmethoden, Eins zu eins und Gruppenformaten differenziert.

- Coaching: Individuelle Rückmeldungen zu meinen Fähigkeiten und Entwicklungsbereichen, die Möglichkeit, eigene Lösungsstrategien mit Unterstützung zu entwickeln.
- Formelle Bildung: Strukturierte Kursformate mit festgelegtem Curriculum, Lernen in einer institutionellen Umgebung mit anderen Studierenden
- Workshops/Gruppenseminare/-trainings: Kurze, intensive Lerneinheiten in einer Gruppensitzung, Diskussionen in der Gruppe

Die NextGen bevorzugt individuelles und interaktives Lernen, wobei Coaching für die Zukunft noch stärker gewünscht wird.

Coaching ist ein prozessorientiertes, ergebnisoffenes Verfahren, das von einer neutralen Person lösungsorientiert geführt wird als Hilfe zur Selbsthilfe bei beruflichen und persönlichen Anliegen.

Gruppenseminare und Trainings gelten als wichtige, ergänzende Lernmethoden neben Coaching für die Zielgruppe, fördern gemeinschaftliches Lernen und Netzwerkbildung in Familienunternehmen und sind besonders für die individuelle Unterstützung von Nachfolgern bedeutsam.



KEY- LEARNINGS

der empirischen Studie

FAMILIEN- UNTERNEHMEN

1. Branchenspezifische Bildungspräferenzen: Ausbildung und Weiterbildung sind stark branchenabhängig, was eine individuelle Herangehensweise an die Entwicklung in Familienunternehmen erfordert.
2. Wichtigkeit von Unternehmens- und Familienaspekten: Die erfolgreiche Führung von Familienunternehmen erfordert eine ausgewogene Berücksichtigung von Unternehmenszielen und Familieninteressen.

COACHING

1. Bedeutung von Coaching: Coaching wird als kritisch für die Entwicklung und Stärkung von Leadership-Fähigkeiten angesehen und hilft der Next Generation, Führungsrollen effektiv zu übernehmen.
2. Es unterstützt individuelle und gruppenbezogene Entwicklungsprozesse, hilft bei der Identifizierung und Umsetzung von Zielen und ermöglicht eine tiefgreifende persönliche und berufliche Entwicklung.
3. Coaching bietet eine Plattform für Reflexion, Klärung und die Förderung von Selbstorganisationsfähigkeiten, was besonders bei der Vorbereitung auf Unternehmensnachfolge und bei der Bewältigung spezifischer Herausforderungen in Familienunternehmen von Nutzen ist.

LEADERSHIP IN FU

1. Selbstwahrnehmung der Führungskompetenzen: Nachfolger:innen besitzen eine positive Selbstwahrnehmung ihrer Leadership-Fähigkeiten, beeinflusst durch Feedback und eigene Erfahrungen.
2. Aneignung von Fähigkeiten durch praktische Erfahrung: Praktische Erfahrungen, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Familienunternehmens, sind für die Entwicklung von Führungsfähigkeiten essentiell.
3. Leadership in Familienunternehmen wird stark durch die familiären Werte und die langfristige Ausrichtung beeinflusst. Die Führungsstile können von patriarchalisch bis hin zu partizipativ variieren, abhängig von der Generation der Führungskraft und der Unternehmenskultur.
4. Die Rolle des Leaders umfasst nicht nur die Geschäftsführung, sondern auch die Wahrung der Familienwerte und die Förderung des Familienzusammenhalts, was eine besondere Herausforderung in Bezug auf die Balance zwischen professionellen und familiären Anforderungen darstellt.
5. Die Forschung hebt die Bedeutung von adaptiven Führungsstilen hervor, die sowohl die Effizienz des Kerngeschäfts als auch die Innovationsfähigkeit durch Coaching und Risikobereitschaft unterstützen.

KEY- LEARNINGS

aus der gesamten Thesis

- 1. WICHTIGE ROLLE VON FAMILIENUNTERNEHMEN:** Familienunternehmen spielen weltweit eine signifikante Rolle in der Wirtschaft, wobei ein erheblicher Anteil der Unternehmen in Deutschland als Familienunternehmen geführt wird. Die Herausforderungen bei der Nachfolge, wie das Finden geeigneter Nachfolger und die rechtzeitige Vorbereitung, sind dabei von zentraler Bedeutung.
- 2. COACHING UND LEADERSHIP-FÄHIGKEITEN FÜR NACHFOLGER:** Die Bedeutung des Coachings als unterstützende Methode für die nächste Generation und die Notwendigkeit, zukünftig erforderliche Leadership-Fähigkeiten zu identifizieren und zu entwickeln, unterstreichen den Fokus auf die Vorbereitung der Nachfolgeneration.
- 3. FRÜHZEITIGE PLANUNG DER NACHFOLGE:** Eine frühzeitige Planung des Nachfolgeprozesses, ist für eine umfassende Vorbereitung entscheidend. Dabei sollte auch eine altersunabhängige Notfallplanung nicht vernachlässigt werden.
- 4. BEDEUTUNG DER EMOTIONALITÄT UND KOMMUNIKATION:** Die Emotionalität im Nachfolgeprozess und die Notwendigkeit einer klaren und transparenten Kommunikation unterstreichen die Komplexität der Übergabe. Dies betont auch die Wichtigkeit, potenziellen Nachfolger:innen Freiheit in ihrer Lebensplanung zu gewähren und sie nicht aus Pflichtgefühl zu drängen.
- 5. AUSWAHL DER NACHFOLGER:IN MIT OBJEKTIVER PLANUNG UND BERATUNG:** Die Auswahl des Nachfolgers sollte durch objektive Planung und externe Beratung unterstützt werden, um familiäre und emotionale Vorurteile zu minimieren. Eine sorgfältige Prüfung verschiedener Nachfolgemöglichkeiten ist essenziell, bevor eine Entscheidung für eine familieninterne Lösung getroffen wird.
- 6. BEDEUTUNG SPECIFISCHER KOMPETENZEN IM NACHFOLGEPROZESS:** Agile Methoden, Transformationskompetenz und Teamfähigkeit sind entscheidende Fähigkeiten, die in verschiedenen Phasen des Übergabeprozesses unterschiedlich bewertet werden. Die Selbstwahrnehmung dieser Kompetenzen und ihre Bedeutung für den Erfolg variieren, wobei insbesondere Mut nach der Übergabe als weniger wichtig angesehen wird.
- 7. WANDEL DER WICHTIGKEIT VON KOMPETENZEN:** Die Relevanz bestimmter Kompetenzen, wie Mitgefühl und Neugier, nimmt im Verlauf des Nachfolgeprozesses zu. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer dynamischen Anpassung der Führungsqualitäten an die jeweilige Phase der Unternehmensnachfolge.
- 8. SIGNIFIKANTE KORRELATION ZWISCHEN SELBSTWAHRNEHMUNG UND WICHTIGKEIT VON KOMPETENZEN:** Insbesondere die Kompetenz "Mitgefühl" zeigt eine starke und statistisch signifikante Korrelation zwischen der Selbstwahrnehmung der Nachfolgeneration und ihrer Einschätzung der Wichtigkeit für den Erfolg.
- 9. HÖHERE BEWERTUNG VON COACHING UND GRUPPENSEMINAREN FÜR DIE ZUKUNFT:** Es besteht eine signifikante Diskrepanz zwischen der bisherigen Nutzung von Coaching und Gruppenseminaren und der zukünftigen Präferenz dafür, was auf ein wachsendes Bewusstsein für die Bedeutung dieser Lernmethoden hinweist.
- 10. EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS:** Die Entwicklung eines mitfühlenden Führungsstils, die Integration agiler Methoden, die stärkere Betonung von Coaching und Gruppentrainings sowie die Re-Evaluation von Lernmethoden sind empfohlene Maßnahmen, um die Herausforderungen der Führungsnachfolge in Familienunternehmen effektiver zu bewältigen und die langfristige Nachhaltigkeit zu sichern.

FÜNF FOLGERUNGEN

für die Next Generation

- 1. Erfolg entsteht nicht durch Zufall. Es ist Zeit, die Führung in die Hand zu nehmen und durch gezielte Kompetenzentwicklung zu glänzen.** Konzentriere Dich auf das Wesentliche: Agile Methoden, Transformationsexpertise und Teamdynamik. Jeder Weg ist einzigartig – passe Deine Fähigkeiten jeder Phase des Übergangs an.
- 2. Führung bedeutet Wachstum.** Passe Deine Führungsstärken dynamisch an und lasst Mitgefühl und Neugier leiten. Diese Qualitäten werden zu Deinem größten Verbündeten in der Reise der Unternehmensnachfolge.
- 3. Selbsterkenntnis ist der Schlüssel zum Erfolg.** Reflektiere regelmäßig die Fortschritte und suche aktiv nach Feedback. Verstehe, wo du stehst, und wo Du hinwillst. Das ist keine Zeit für Selbstzweifel, sondern für mutige Selbstbewusstheit.
- 4. Bleib in Bewegung – evaluiere und optimiere.** Überprüfe und passe auch Deine Lernmethoden regelmäßig an. Die Welt verändert sich ständig und Deine Lernstrategien, deine Quellen des Inputs, sollten dies ebenfalls tun.
- 5. Investiere in Dich selbst.** Externe Unterstützung wie Coaching und Beratung sind nicht nur Investitionen in Deine Zukunft, sondern auch Plattformen für unbezahlbares Feedback und Lernmöglichkeiten von anderen. Betrachte sie als Investition in deine Zukunft.

LÖSUNGEN für Next Gens

Führungspositionen sind von Unsicherheit und Herausforderungen geprägt. Inspiriert durch Bruce Lees Philosophie 'Sei wie Wasser', glauben wir fest daran, dass Anpassungsfähigkeit und Flexibilität essentiell sind, um jede Herausforderung zu meistern. Unser Ziel ist es, deine Führungskompetenzen zu stärken und dich in eine respektierte Führungspersönlichkeit zu verwandeln. Wir sind überzeugt, dass in dir ein Leader steckt, bereit, sich voll zu entfalten und jede Welle des Wandels zu navigieren.

Für eine detaillierte und umfassende Betrachtung, wie moderne Ansätze Nachfolger:innen in Familienunternehmen mit den notwendigen Leadership-Fähigkeiten ausstatten können, ist es wichtig, einen holistischen und individuell zugeschnittenen Weg zu betrachten, der die persönliche und berufliche Entwicklung gleichermaßen fokussiert. Dabei ist eine strukturierte, aber flexible Herangehensweise wichtig, die individuell anpassbar ist.

MIT ONFLUID CONSULTING – NEXT GENERATION LEADERS HABE ICH EINEN SOLCHEN WEG ENTWICKELT.

Onfluid steht für die Überzeugung, dass Veränderung ein konstanter Zustand ist und eine Chance für persönliches Wachstum und beruflichen Erfolg bietet.

Ziel ist es, die Leader der nächsten Generation bei ihrer individuellen Entwicklung zu unterstützen, indem wir ihnen helfen, Veränderungen als integralen Bestandteil ihres täglichen Lebens zu verstehen und proaktiv damit umzugehen, um ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Wir sind davon überzeugt, dass die nachhaltige Zukunft von Unternehmen maßgeblich von der Zukunftsfähigkeit seiner Akteure abhängt. Deshalb begleiten wir unsere Klienten persönlich auf ihrem Weg zu erfolgreichen Leadern, indem wir wissenschaftlich fundierte Methoden mit innovativen Ansätzen kombinieren.

Dabei wird auch darauf geachtet, folgende Punkte zu gewährleisten:

- ✓ **Individueller Fokus**
- ✓ **Wissenschaftliche Expertise**
- ✓ **Expert:innen-Netzwerk**
- ✓ **Commitment zur Vision der Führungskraft**
- ✓ **Flexibilität durch Remote-Sessions**
- ✓ **Persönliche Begleitung**
- ✓ **Individuell abstimmbarer Prozess**

**Sei wie Wasser:
Führen.
Anpassen.
Entfalten**



DENNIS PREITER

Sparringspartner für deinen Weg zum Next Gen Leader

Master of Business Administration: Leadership
zertifizierter Business Trainer
zertifizierter Business Coach
zertifizierter Change Management Consultant

Web: onfluid.rocks

Call: call.onfluid.rocks

Mail: dennis@onfluid.rocks

Web: onfluid.rocks

LinkedIn: onfluid.consulting/linkedin

STARTE JETZT!

Deine Zukunft und Deine Geschichte warten auf Dich.
Bist Du bereit, die nächste Phase zu beginnen?
Lass uns gemeinsam den Weg beschreiten.

<https://onfluid.consulting>

Quellen:

- Spelsberg, Henner. 2011. Die Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen. Wiesbaden: Gabler.
- Sinyan, Pa, und Marco Nink. 2023. „Engagement Index 2022“. Gallup.
- Clifton, Jon. 2023. „State of the Global Workplace 2023 Report“. Washington, DC: Gallup.
- Preiter, Dennis. 2024. Next Gen im Fokus – Leadership-Strategien bei familieninterner Nachfolge.
- Rittmann, Uwe, Catharina Prym, und Britta Wormuth. 2022. „NextGen Survey 2022“. PwC; INTES.
- Eisenblätter, Anke. 2022. „DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2022“. DIHK.
- Schwartz, Michael. 2023. „Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2022“. KfW Research.
- Hatfield, Sarah, und Katrin Winkler. 2020. „Agiles Arbeiten und Führen“. In Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer-Poeschel
- Mastantuono, Gina. 2021. „Digitale Transformation: Warum agile Führungskompetenz Ihre oberste Priorität sein sollte“.

Empty your mind.
Be formless, shapeless, like water.
You put water into a cup, it becomes the cup.
You put water into a bottle, it becomes the bottle.
You put it into a teapot, it becomes the teapot.
Now water can flow or it can crash.
Be water, my friend.

Bruce Lee
sinoamerikanischer Kampfkünstler