

# 7 Wegweiser in eine Post-Family-Business Zukunft

Eine Publikation der Initiative  
Familienunternehmen weiter denken:  
Christoph Beck und Toni Plonner

[www.familienunternehmenweiterdenken.de](http://www.familienunternehmenweiterdenken.de)

Familien   
Unternehmen weiter denken

# Vorwort

Mit unserer Initiative denken wir Familienunternehmen weiter, über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg und darüber hinaus. Denn Fakt ist: Es gelingt nur wenigen Familien, ihr Unternehmen über die dritte Generation hinaus im Familienbesitz zu halten. Ein Großteil der Familien beendet ihre unternehmerische Tätigkeit bzw. trennt sich von ihren Unternehmen bereits innerhalb der zweiten und dritten Generation.

Die Qualität der Zukunft von Familie und Unternehmen nach der Trennung wird bestimmt durch die Qualität des Trennungsprozesses aller Beteiligten. Die Frage, wie gelingt ein guter Ausstieg der Familie aus dem Unternehmen, gehört daher originär zur unternehmerischen Verantwortung der Familie. Letztlich gestaltet sie die, wie wir es nennen, Post-Family-Business Zukunft. Mit unserer Initiative wollen wir Familienunternehmen in diese neuen Möglichkeitsräume weiter denken.

Wie die Nachfolge, ist eine Trennung als jederzeitige Option langfristig und gut vorzubereiten. Denn Nachfolge kann ausbleiben und scheitern, somit wird der Ausstieg wahrscheinlicher. Nimmt die Unternehmerfamilie frühzeitig auch eine jederzeit mögliche Weichenstellung in Richtung Trennung in den Blick, haben die Familie und das Unternehmen die Chance auf eine gute Zukunft und können eine solche vorbereitet angehen.

Post-Family-Business Zukunft heißt, es gibt neue, attraktive Perspektiven für die Zukunft von Familie und Unternehmen. Es gibt z.B. einen passenden, neuen Eigentümer, möglicherweise auch ein Familienunternehmen, oder neue Eigentümerstrukturen, die die Unternehmenszukunft sichern. Und es gibt eine Neubesinnung der Familie auf ihre originären Werte, ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede und neuen – auch unternehmerischen – Möglichkeiten. Von Vielen wird es als befreiend und große Chance erlebt.

Wenn man die Option des Ausstiegs in der Führungspraxis eines Familienunternehmens ausblendet und tabuisiert, ist man nicht darauf vorbereitet und gefährdet in hohem Maße Unternehmen und Arbeitsplätze. In der Familie und bei deren Mitgliedern kann ein unvorbereiteter Ausstieg zu wirtschaftlichen und emotionalen Krisen führen.

Wir haben uns gefragt: Wie gelingen eine gute Trennung und Transformation in eine Post-Family-Business Zukunft? Welche neuen Perspektiven eröffnen sich für die Unternehmerfamilie und das Familienunternehmen? Mit rund hundert ehemaligen und aktiven Familienunternehmern und -gesellschaftern sowie Experten aus unterschiedlichsten Disziplinen haben wir uns hierzu intensiv ausgetauscht. Sie haben uns Vieles von ihren praktischen Erfahrungen und Erlebnissen erzählt und uns bestätigt, dass die Ausleuchtung dieses Themas relevant, bedeutsam und notwendig ist.

Unsere Erkenntnisse haben wir in 7 Wegweisern für eine Post-Family-Business Zukunft zusammengefasst. Sie sollen Unternehmerfamilien Orientierung geben hin zu einer gelingenden Trennung und zu attraktiven Perspektiven für die Familie und das Unternehmen. Wir sehen es als erweiterte Führungsaufgabe, sich als Familienunternehmen regelmäßig strategisch, finanziell, strukturell und kulturell zu hinterfragen und vom Ausstieg her und über eine Trennung hinaus zu denken.

*Christoph Beck & Toni Plonner  
im April 2022*

# 1. Vom Ausstieg her denken

Der Blick vom hypothetischen Ausstiegspunkt her: „Wer wollen wir als Familienunternehmen gewesen sein?“ schärft das Bewusstsein für das, worauf es heute und in der Zukunft wirklich ankommt.

- **Familienunternehmen sind ein Erfolgsmodell.** Zwei Welten, die der Familie und die des Unternehmens kooperieren und entwickeln sich in einer fruchtbaren Ko-Evolution erfolgreich trotz oder gerade wegen ihrer Unterschiedlichkeiten.
- **Die Trennung** von Familie und Unternehmen vorzudenken, eröffnet den Blick auf ein Wunschbild: „Wer wollen wir als Familienunternehmen gewesen sein“, und es mobilisiert für gemeinsame Visionen und Ziele.
- **Vom Ausstieg** her zu denken, ermöglicht das Ausmalen eines Ausstiegsszenarios und ein hypothetisches Loslassen auf Probe, als würden sich die Wege von Familie und Unternehmen trennen. Damit zeigen sich gegenseitige Bindungskräfte und Abhängigkeiten. So lässt sich neu bewerten, was und wozu man etwas hat und an was man künftig bewusster festhalten möchte.
- **Am hypothetischen Ausstiegspunkt** lassen sich die jeweiligen Gewinne aus dieser sich lösenden Verbindung bilanzieren. Dies ist für die gesamte Familie, für jede einzelne Person als auch im Unternehmen möglich. Mit dem Blick auf das, was man gewinnen möchte in Verbindung mit der Frage, wie man diese Gewinne aus heutiger Sicht gemeinsam erzielen kann, erlangt man Orientierung und kann die richtigen Weichen stellen.
- **Ein solcher Perspektivwechsel**, offen und gemeinsam vorgenommen, kann eine Unternehmerfamilie stärken und das Familienunternehmen langfristig sichern.

3

## 2. Neue Perspektiven eröffnen

Der Blick in eine Post-Family-Business Zukunft eröffnet neue Perspektiven und Chancen für das Unternehmen, die Familie und jeden Einzelnen.

- **Neue Freiheiten** und Möglichkeitsräume entstehen und es ergeben sich neue Konstellationen mit großen Chancen, wenn sich langjährige, oft über Generationen andauernde Verbindungen lösen. Es ist eine positive Erfahrung für alle Beteiligten, dieses Potenzial in den Blick zu nehmen.
- **Über eine Trennung** von Familie und Unternehmen hinaus zu denken, ist ganz im Sinne der Verantwortung für die Menschen im Familienunternehmen: Die Familienmitglieder sollen versorgt sein, die Mitarbeitenden brauchen gute Perspektiven, das Unternehmen selbst soll erfolgreich fortbestehen.
- **Ein Familienunternehmen** nährt eine gemeinsame Identität in der Familie und fungiert als Bindeglied zwischen den Einzelnen. Wenn die Firma nicht mehr in Familienbesitz ist, kann dies zum Beispiel kompensiert werden durch eine gemeinsame Vermögensverwaltung oder einen gemeinsamen Immobilienbesitz. Letztlich sind es vor allem die Werte und die unternehmerischen Ressourcen und Fähigkeiten, auf deren Basis die Familie gemeinsam – auch in veränderten Konstellationen – Neues schaffen kann.
- **Neue Konstellationen** und eine neue Inhaberschaft können für das Unternehmen zukunftssträchtige und neue Perspektiven vorantreiben.
- **Das Familienunternehmen** hat Erfahrungen, Bilder und Geschichten hervorgebracht. In ihnen stecken Kraft und Ressourcen für unternehmerische, musische, wissenschaftliche oder andere neue Wege für die Familie und deren Mitglieder. Es tut allen gut, diese gemeinsamen Erfahrungen und Erlebnisse zu bewahren und zu transformieren.
- **Letztlich lässt sich der Erfolg** eines Familienunternehmens erst aus der Perspektive einer Post-Family-Business Zukunft beurteilen.

### 3. Den Ausstieg besprechbar machen

Familienunternehmen sind nicht für ewig angelegt. Dass die Wege von Familie und Unternehmen sich irgendwann trennen ist ein Fakt und das Bewusstsein darüber erweitert den Blick auf das „Danach“, auf eine Post-Family-Business Zukunft.

- **Eine Unternehmerfamilie** trägt die Verantwortung dafür, wie ein Ausstieg vonstatten- geht und welche Perspektiven sich für das Unternehmen und die Familie danach eröffnen.
- **Im Abwägungsfalle** verlangt verantwortliche Führung von der Unternehmerfamilie, das Wohl des Unternehmens und der Mitarbeitenden über ihren Verbleib als Inhaberschaft und somit die Fortführung als Familienunternehmen zu stellen.
- **Daher ist es wichtig**, das Thema regelmäßig in einem geschützten, entscheidungsfreien Raum innerhalb der Familie und mit allen Beteiligten offen besprechbar zu machen. Das fördert das gegenseitige Verstehen, wirkt vertrauensbildend und stärkt den Zusammenhalt innerhalb der Familie.
- **Fakt ist:** der Lebenszyklus als Familienunternehmen endet mit dem Ausstieg der Familie und dieser ist von der Unternehmensgründung an systemimmanent. Wenn dieses Thema von der Forschung, der Wissenschaft und der Literatur tiefer ausgeleuchtet und präsenter gemacht wird, unterstützt dies Unternehmerfamilien, eine häufig vorhandene Tabuisierung zu überwinden und darüber ins Gespräch zu kommen.

5

## 4. Auf Frühindikatoren achten

Wachsam wird auf interne und externe Frühindikatoren geachtet, die zu einem möglichen Ausstieg der Familie führen könnten. So kann man proaktiv tätig werden.

- **Es sind spezifische** Frühindikatoren innerhalb und außerhalb des Familienunternehmens, die die Familie auf eine notwendige, sinnvolle oder gewünschte Trennung vom Unternehmen rechtzeitig hinweisen.
- **Signale** bei einzelnen Familienmitgliedern und innerhalb des Familiengesellschafterkreises, deren Ursachen in der Unternehmerfamilie selbst liegen, lassen einen potenziellen Ausstiegswunsch erkennen. Im Unternehmen und dessen Umfeld können unternehmensbezogene Frühindikatoren eine Zukunft als Familienunternehmen in Frage stellen.
- **Die Verantwortung** liegt bei der Familie. Sie ist es, die das Risiko eines unvorbereiteten und ungeplanten Ausstiegs aus dem Familienunternehmen im Rahmen eines Risikomanagements wachsam im Auge behält und spezifische Frühindikatoren identifiziert.
- **Über die Generationen** hinweg wechseln die handelnden Personen und es verändern sich die Familien-, Gesellschafter-, und Führungskonstellation. So entstehen neue Dynamiken in deren Folge die Frühindikatoren regelmäßig zu überprüfen und anzupassen sind.
- **Aktiv wird die Familie** Lösungswege entwickeln, sobald sich ein möglicher Ausstieg aus dem Familienunternehmen abzeichnet - entweder um einen solche abzuwenden oder aber einen Ausstiegsprozess einzuleiten.

# 5. Spielregeln für den Ausstieg der Familie verfassen

Unternehmerfamilien sehen den Ausstieg aus ihrem Unternehmen und den Umgang damit im Rahmen einer Family Business Governance vor und regeln ihn einvernehmlich.

- **Das Vorhandensein** von Regelwerken für einen möglichen Ausstieg der Familie aus ihrem Unternehmen schafft Transparenz und gibt Orientierung. Damit wird die Trennung von Familie und Unternehmen thematisiert und als erweiterte Aufgabenstellung in die Gesamtführung von Familienunternehmen integriert.
- **Eine Familie** wird sich im Rahmen ihrer Familienverfassung auf Kriterien einigen, bei deren Eintreten aktiv über einen möglichen Rückzug aus dem Familienunternehmen zu sprechen ist.
- **Ausstiegshürden** werden mit Blick auf die familiären und betrieblichen Erfordernisse abgesprochen und in definierten Zeitabständen überprüft. Sie sichern einen geordneten Ausstieg für Familiengesellschafter, ohne dass der Unternehmensbestand gefährdet wird.
- **In einer Family Business Governance** wird man klug und vorausschauend Entscheidungsprozesse für die Beendigung des unternehmerischen Engagements regeln. Dabei ist der Umgang mit und die Lösung von möglichen Interessenskonflikten unbedingt vorzusehen.
- **Ein offener Austausch** in den Familien und bei den Familiengesellschaftern über den Stand des gemeinsamen Bekenntnisses zum Unternehmen bzgl. materieller und emotionaler Werte ist im Sinne des Risikomanagements ein wichtiger Bestandteil von regelmäßig stattfindenden Familientreffen. Eine Unternehmerfamilie kann darüber hinaus das Risiko eines unkontrollierten und unvorbereiteten Ausstiegs minimieren, wenn sie offen über mögliche Exit-Szenarien im Sinne einer Chancen-Risiko-Bewertung redet.

## 6. Familiensinn vor Eigensinn stellen

In Anerkennung des familiären Zusammenhaltes als Erfolgsfaktor wird der Ausstiegsplan gemeinsam entschieden und der Weg aus dem Unternehmen heraus vereint gegangen.

- **Die Verantwortung** für die Zukunft des Unternehmens sowie finanzielle Interessen und gemeinsame Werte einen die Familie beim gemeinsamen Ausstieg aus ihren Familienunternehmen. Dies zeigt sich vorrangig in der sorgsam vorbereiteten Auswahl und Entscheidung für verantwortungsbewusste neue Eigentümer bzw. Eigentümerkonstellationen.
- **Das Ziel** ist ein gelungener, gemeinsamer Ausstieg. Dieser bildet das Fundament für die Zukunft. Den Familienfrieden über die Trennung vom Familienunternehmen hinaus zu sichern, ist eine wertvolle Intention. Die Familie als Ganzes und die einzelnen Familienmitglieder werden diesen als wertvolle Erfahrung erleben.
- **Mit Blick auf ihre Tradition** erkennt eine Unternehmerfamilie ihre Stärke, indem sie das Gesamtinteresse des Gesellschafterkreises über die Einzelinteressen von Gesellschaftern stellt. Auf diesem Fundament kann ein erfolgreicher Ausstieg als Gemeinschaft und Familie gelingen.
- **Die Übernahme** der Kontrolle im Unternehmen durch unerwünschte Dritte ist ein realistisches Risiko für Familienunternehmen. Ein guter Zusammenhalt in der Familie und im Gesellschafterkreis schützt davor.



# 7. Zurück zum Gründergeist

Der Ausstieg der Familie aus ihrem Familienunternehmen ist, wie die Unternehmensgründung, ein unternehmerischer Transformationsprozess und ein Aufbruch in eine neue Zukunft.

- **Der Ausstieg** verlangt eine komplexe, aktive und bewusste Entscheidung innerhalb der Familie. Er stellt für die Familie ein nie dagewesenes Ereignis dar. Zugleich ist der Ausstieg ein radikaler Transformationsprozess verbunden mit gravierenden Konsequenzen für jeden Einzelnen, das Unternehmen und vor allem für sie selbst.
- **Ein guter Ausstieg** hat viel mit der Unternehmensgründung gemein. Beides braucht den Gründer- und Unternehmergeist, der mutig, tatkräftig, risikobereit tradierte Bahnen verlässt und radikal neue Lösungen gestaltet. Auf diese Weise versöhnen sich Gründung und Ausstieg, Anfang und Ende eines Familienunternehmens.
- **Mit heftigen Widerständen** von allen Seiten ist zu rechnen. Doch mit der Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung, mit einem klaren Plan und mit attraktiven Perspektiven für danach lassen sich diese überwinden, auch innerhalb der Familie.
- **Am Ende des Lebenszyklus** als Familienunternehmen und zum Ausstieg braucht es einen gemeinsamen Geist und ein unternehmerisches Zusammenwirken der Familie. So wird sie gemeinsam erfolgreich sein und ein Scheitern verhindern.

## Wer wir sind:

[familienunternehmenweiterdenken.de](http://familienunternehmenweiterdenken.de) ist eine Initiative von Toni Plonner und Christoph Beck. Wir sind angetreten, das Erfolgsmodell Familienunternehmen vom Ausstieg der Familie aus ihrem Familienunternehmen her und darüber hinaus weiter zu denken. Wir wollen es stärken, indem wir den Blick erweitern über seinen gesamten Lebenszyklus hinweg und hinein in eine Post-Family-Business Zukunft.

Es fällt auf, dass Lehre und Managementliteratur die Themen Nachfolge und Generationenwechsel in Familienunternehmen fokussieren. Die Beendigung als Familienunternehmens durch den

Ausstieg der Unternehmerfamilie bleibt weitgehend unbeleuchtet. Das wollen wir ändern und einen Beitrag leisten, dass hierzu vermehrt Wissen aufgebaut wird. Denn es braucht neue Expertise und neue Narrative, um Unternehmerfamilien auf diesem Weg nicht nur zu ermutigen, sondern auch Orientierung und Zuversicht zu geben.

10

### **Toni Plonner**

Karl-Valentin-Straße 9  
82031 Grünwald

T. +49 89 54 04 14 10  
M: [plonner@fuwd.de](mailto:plonner@fuwd.de)

### **Christoph Beck**

Urbanstraße 41  
14165 Berlin

T. +49 30 84 59 18 98  
M: [beck@fuwd.de](mailto:beck@fuwd.de)