

Daniela Jäkel-Wurzer
Susanne Dahncke
Nicola Buck

Praxishandbuch Weibliche Nachfolge

Selbstcoaching-Tools für den gelungenen
Einstieg ins Familienunternehmen



Springer Gabler



Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
Teil I Standortbestimmung	
2 Meine Situation	21
2.1 Meine Themen, meine Ziele	22
2.1.1 Die Fragen auf den Kopf treffen	22
2.1.2 Wie aus Fragen Ziele werden	25
2.1.3 Zahlenspaziergang	27
2.2 Herkunft, Standort und Umgebung	30
2.2.1 Auf den Spuren meiner Kindheit	30
2.2.2 Lass Bilder sprechen!	33
2.2.3 Großmutter, erzähl doch mal!	35
2.2.4 Schwindlig vor Glück	39
2.2.5 Im Kreise meiner Einflüsse	42
2.2.6 Mit Zeit und Kraft jonglieren	47
2.2.7 Ich im Spiegel der anderen	52
2.2.8 Gefühle ordnen	55
2.3 Werte und Stärken	58
2.3.1 Vorhang auf für meine Lebensrollen	59
2.3.2 Meine Triebfedern	62
2.3.3 Meine Wertecharts	66
2.3.4 Ich schreibe Geschichte	70
2.3.5 Mein Erfolgstagebuch	73
2.3.6 Benchmarking	75
2.3.7 Mein Flow	79
2.4 Das Unternehmen	81
2.4.1 Der Name verpflichtet	81
2.4.2 Checkliste I: Das Unternehmen von außen betrachtet	84
2.4.3 Das Unternehmen auf der Titelseite	87

Author Proof



2.4.4	Gartenzäunchen oder Betonmauer?	90
2.4.5	Wunschbox	95
	Literatur	97
3	Meine Optionen	99
3.1	Lebensvisionen	99
3.1.1	„Wenn ich groß bin, werde ich ...“	99
3.1.2	Drehbuch für mein Leben	103
3.2	Rückschau-Umschau	108
3.2.1	Ein Sack voller Erwartungen	108
3.2.2	Wer fragt, führt!	114
3.2.3	Checkliste II: Mit dem Unternehmen auf Tuchfühlung gehen	121
3.2.4	And the winner is	121
3.2.5	Meine Lebensuhr	126
3.3	Positive Essenz	131
3.3.1	Ein Hoch auf mich!	131
3.3.2	Ich danke dem Unternehmen!	135
3.4	Quintessenz	138
3.4.1	Optionencheck	138
3.4.2	Mein perfekter Tag	142
3.4.3	Ein Brief an mich selbst	145
	Literatur	147
4	Meine Entscheidungen	149
4.1	Der Prozess	150
4.1.1	Die sechs Denkhüte	150
4.1.2	Die Lösung im Quadrat	154
4.1.3	Mein Inneres Team	162
4.1.4	Mini-Toolbox: Gut entschieden ist schon halb gewonnen	168
4.2	Ziele	171
4.2.1	Zielecheck	172
4.2.2	Alles auf einen Blick	175
4.2.3	Meine Mission scharf stellen	179
4.2.4	Lohntüte für meine Seele	187
	Literatur	190
Teil II Nachfolgegestaltung		
5	In Bewegung kommen	193
5.1	Vorbereitungen treffen	193
5.1.1	Checkliste III: Das Unternehmen unter die Lupe nehmen	193
5.1.2	Aktionsplan	195
5.1.3	Mein Karrierehaus	199



5.1.4	Kompetenzen ohne Grenzen	203
5.1.5	Verbündete suchen	205
	Literatur	208
6	Den Prozess beginnen	209
6.1	Kommunikation im Prozess	210
6.1.1	Aktives Zuhören	210
6.1.2	Wenn der Körper spricht	215
6.1.3	Das Einmalvier der Nachfolgeverhandlung	218
6.1.4	Weil es um die Sache geht – verhandeln mit der Harvard-Methode	227
6.1.5	Mini-Toolbox: Wann immer Sie etwas zu sagen haben	231
6.1.6	Paradoxien gestalten	235
6.2	Tandemnachfolge	241
6.2.1	Dream-Team-Tandem	241
6.2.2	Geschwisterteams auf Erfolgskurs	247
6.2.3	Mini-Toolbox Szenenwechsel	255
6.3	Führung	258
6.3.1	Spiegel der Veränderung	259
6.3.2	Führungsfähig	261
6.3.3	Mein Inneres Führungsteam	263
6.3.4	Führungsstil als Entwicklungsaufgabe	268
6.4	Übergänge	273
6.4.1	Abschied nehmen und willkommen heißen	273
6.4.2	Veränderungen ziehen Kreise	277
6.4.3	Bindung im Wandel	281
	Literatur	282
7	Mit schwierigen Situationen umgehen	285
7.1	Schwierigkeiten als Entwicklungsaufgabe	286
7.1.1	Meine Antreiber	286
7.1.2	Mini-Toolbox: Ruhe auf allen Ebenen	291
7.1.3	Kritikfähigkeit auf allen Bühnen	295
7.1.4	Die Angst im Marmeladenglas	300
7.1.5	So kann ich das auch sehen	304
7.1.6	Freundschaft mit meinen Fehlern schließen	309
7.2	Konflikte als Chance	313
7.2.1	Ich male mir den Konflikt aus	313
7.2.2	Vanessas roter Faden	318
	Literatur	327

Author Proof



Teil III Rückspiegel

8 Fazit ziehen	331
8.1 Innenschau	331
8.2 Zieleinlauf	334
8.3 Zu guter Letzt: Das Vermächtnis	338
Literatur	339

UNCORRECTED PROOF



Vorworte

Blumenschiff auf Kurs

Jede Geschäftsführung ist so einzigartig wie der Mensch, der dahintersteht. Humor, Flexibilität, Durchsetzungskraft und weitere Charakteristiken in verschiedenen Ausprägungen ergeben einen individuellen Stil, der ein Unternehmen über viele Jahrzehnte prägt. Insofern ist jede Nachfolge, insbesondere aber in Familienunternehmen, eine einzigartige Situation.

Über meinen individuellen Werdegang bis hin zur Geschäftsführung der Mainau GmbH, die ich mit meinem Bruder Björn Graf Bernadotte teile, gibt es einige Punkte zu berichten, die diese Einzigartigkeit beleuchten. Wir sind im Barockschloss mitten im Park der Insel aufgewachsen und haben das Mainau-Team von klein an täglich erlebt. Somit haben wir die Begeisterung für die Natur und unser Produkt nicht nur durch unsere Eltern, sondern die ganze ‚Mainau-Familie‘ vermittelt bekommen. Auch enorm wichtig, um später im elterlichen Betrieb eine eigene Perspektive entwickeln zu können, war für mich, über den Tellerrand zu blicken und gänzlich andere Arbeitsbereiche, wie in meinem Fall die Kunstgeschichte, kennenzulernen. Ich hatte das Glück, das Unternehmen eine Zeit lang auch als Prokuristin zu erfahren und eng mit meiner Mutter zusammenzuarbeiten. Im Prozess der Nachfolge in der Geschäftsführung wurden wir auch von einem Coach begleitet. Diese Unterstützung und Sicht eines Dritten habe ich in vielen Situationen geschätzt. Ich profitiere noch heute von den gemeinsamen Gesprächen.

In meiner Rolle als Geschäftsführerin prägen mich Elemente der Führungsstile meiner beiden Eltern: Bevor meine Mutter die Mainau führte, lenkte jahrzehntelang mein Vater Lennart Graf Bernadotte das Geschick seines geliebten Blumenschiffs. Er hat mir insbesondere den Wert des internationalen Austauschs und Impulse für mein Streben nach einer Balance aus ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten gegeben. Im Unternehmen drückt sich dieses u. a. in Form eines Umwelt- und Energiemanagements aus. Nachhaltigkeit ist auch Bestandteil einer der Leitsätze der Mainau GmbH, die meinem Bruder und mir dabei helfen, mit Behutsamkeit und Achtsamkeit sowie mit klaren Linien unser traditionsreiches Unternehmen im neuen Kontext weiterzuentwickeln. Dabei ist es nicht nur wichtig, für die Insel als Ausflugsziel sowie als Teil der



Bodenseeregion frische Ideen zu entwickeln, sondern auch die Mainau als Arbeitgeber fit zu halten und bei Gesundheitsmanagement oder Vereinbarkeit von Beruf und Familie Verantwortung zu übernehmen. In einem zunehmend beschleunigten Alltag möchten wir unseren Besucherinnen und Besuchern einen Ruhepol bieten, ein Naturerlebnis ohne Zeitdruck, Genuss aus der Region. Hierzu gehört das Innehalten beim Betrachten der Blütenmeere oder majestätischen Mammutbäume. Ebenso Teil davon ist z. B. der Nachhaltigkeitsparcours mit Insektengarten wie auch das intergenerationelle Erleben der Abenteuerspielplätze mit Bauernhof.

Sich individuelle Führungssituationen bewusst zu machen, Handlungsmuster zu erkennen und differenziert zu beurteilen, emotionale Kraft zu schöpfen aus Kontinuität oder einem Neuanfang: Ich wünsche mir, dass viele Menschen, die einen ähnlichen Weg gehen werden wie wir, die als Kinder die Nachfolge ihrer Eltern im Unternehmen antreten, dieses Buch als Ideengeber kennenlernen. Dass hier Tools zur ganz eigenen Erarbeitung von Lösungen gesammelt sind, wird dieser Situation im Besonderen gerecht. Das Praxishandbuch wird hilfreich sein beim Loslassen oder Übernehmen von Verantwortung, beim Entwickeln von Verhandlungsstrategien oder einfach dabei, einen eigenen Stil zu definieren. Und so entsteht sie wieder – die einzigartige Geschäftsführung.

Insel Mainau, Deutschland
im Februar 2016

Bettina Gräfin Bernadotte

Weibliche Nachfolge in Familienunternehmen

In regelmäßigen Abständen lesen wir, es fehle an geeigneten Nachfolgern in Familienunternehmen. Die Zukunft unserer Volkswirtschaft stehe deshalb auf dem Spiel. Denn es ist Gemeinplatz, dass unsere Wirtschaft maßgeblich von funktionierenden Familienunternehmen abhängt und von diesen stabilisiert wird.

Gründe für die fehlenden Nachfolger werden entweder in der Demografie, der Verfasstheit der jungen Generation oder in den heutigen hohen Kompetenzanforderungen gesucht.

Demografie: Es ist natürlich zweifelsohne so, dass es pro Familie nur noch ein bis zwei Nachkommen gibt. Weil aber häufig trotz aller Gleichberechtigung nach wie vor die alten Muster einer ausschließlich männlichen Unternehmensnachfolge unbewusst, unausgesprochen und unterschwellig gelten, wird die sowieso schon geringe Zahl der potenziellen Nachfolger noch mal um die Hälfte reduziert. Die Zahl der ernst zu nehmenden Nachfolgekandidaten kann man also sehr schnell verdoppeln, wenn die Töchter als solche anerkannt werden und sich auch selbst so sehen.

Generation Y: Nicht selten wird der nachfolgenden Generation unterstellt, es fehle ihr an einer ernsthaften Nachfolgebereitschaft. Denn sie sei nicht willens, sich um jeden Preis zu engagieren. Erstens gibt es neuere Studien, die Unternehmerkindern sogar eine sehr hohe Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft attestieren. Und zweitens ist ein



gut ausbalanciertes Arbeits- und Familienleben, wie es das Ziel der Generation Y ist, wohl für beide Systeme nicht von Nachteil, weil Überlastung und Überarbeitung selten zu gutem Ergebnis führt. Frauen haben hier einen Vorteil, da sie traditionellen Mustern entsprechend schon immer die Balance zwischen Familie und Arbeit halten mussten (sei es früher auf dem Bauernhof, in einem Zunfthandwerksbetrieb oder als Arbeitnehmerin in der modernen Dienstleistungs- und Industriegesellschaft) und dabei von je her Strukturen etablierten, die dies ermöglichten. Gerade weiblichen Unternehmensnachfolgerinnen kann man daher vertrauen, die Bedürfnisse von Individuum, Familie und Unternehmen gut zu balancieren.

Kompetenz: Ein Zögern bei der Entscheidung zur Nachfolge wird nicht selten als Schwäche ausgelegt. Da aber die Anforderungen mittlerweile sehr hoch sind, zeugt der Zweifel wohl eher von Selbstreflexion. Den meist sehr gut ausgebildeten Nachfolgern sind nämlich in der Regel die eigenen Grenzen bewusst. Somit sind das Zögern und die bewusste Entscheidung eine Stärke, die davor bewahrt, blind in den Misserfolg zu laufen. Gerade Töchter, die oft auch heute noch zunächst nicht für die Nachfolge vorgesehen sind, entscheiden sich sehr bewusst und wissen dann in der Regel, ob und unter welchen Umständen sie das Unternehmen erfolgreich führen können.

Da es für sie meist keine vorgelebten Muster in der Familientradition gibt, fällt Töchtern die Entscheidung für oder gegen eine Unternehmensnachfolge besonders schwer. Vorliegender Band hilft ihnen dabei.

Die Tools zum Selbstcoaching haben den Vorteil, dass man sie allein und ohne (Familien-)Öffentlichkeit durchführen kann. Sie sprechen nicht selten das Unbewusste, Unterbewusste oder den Bauch an. Dies mag zunächst irritieren, geht es doch um eine offensichtlich rationale und weitreichende Entscheidung für die eigene Person wie für das Unternehmen. Doch wenn diese Entscheidung rein rational durch eine Plus/Minus-Liste zu errechnen wäre, so stellte sie keine solche Herausforderung dar. Deshalb bedarf es anderer Methoden. Methoden, die emotionale Verfasstheiten, individuelle Bedürfnisse, familiäre Prägungen etc. berücksichtigen und damit den Weg frei machen zu einer guten und richtigen Entscheidung.

AF1

In diesem Sinne wünsche ich dem Buch und den Leser/innen viel Erfolg.

München, Deutschland
im Februar 2016

Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert (EQUA-Stiftung)



1 Einleitung

1

2 Weibliche Nachfolge – Chancen, Herausforderungen und Perspektiven

3 Egal, ob Sie gerade einen ersten zaghaften Blick in unser Selbstcoaching-Buch für
4 angehende und tätige Nachfolgerinnen werfen oder bereits fest entschlossen sind, sich
5 mithilfe der zahlreichen Tipps und Tools in Ihr Abenteuer persönlicher Entwicklung zu
6 begeben – wir freuen uns, dass wir Sie mit diesem Buch ein Stück weit auf Ihrem Weg
7 begleiten dürfen.

8 Bevor wir Ihnen einige wichtige Hinweise zur Methode Selbstcoaching, zur Nutzung
9 dieses Buches und zu den Leserinnen, an die es sich insbesondere richtet, mitgeben, teil-
10 len wir einige grundlegende Gedanken zum Thema weibliche Nachfolge mit Ihnen:

11 Direkt zu Beginn greifen wir einige Fragen auf, die Sie sich angesichts dieses spe-
12 ziellen Themas *Weibliche Nachfolge* vielleicht gerade stellen. Ein Arbeitsbuch zur
13 Nachfolge speziell für Frauen? Ist diese Zielgruppe überhaupt so groß, dass sich diese
14 Abgrenzung lohnt? Ist es nicht widersprüchlich, Gleichstellung fördern zu wollen und
15 gleichzeitig ein Buch überwiegend für Nachfolgerinnen zu gestalten? Diese oder ähnli-
16 che Gedanken werden auch Sie vielleicht haben.

17 Natürlich standen am Anfang unseres Projektes Gespräche, Diskussionen und Recher-
18 chen, die genau diese Fragen zum Thema hatten. Wollen wir wirklich eine derartige
19 Abgrenzung vornehmen und unser Buch den Nachfolgerinnen in Familienunternehmen
20 widmen? Immerhin haben wir Autorinnen täglich mit Unternehmerinnen zu tun und wis-
21 sen, dass diese „Sonderbehandlungen“ kritisch gegenüberstehen.

22 Schlussendlich haben wir uns einstimmig für dieses Buchformat entschieden. Wir
23 sind überzeugt, dass es eine Vielzahl guter Gründe dafür gibt: Dass Töchter sich trauen,
24 die Nachfolge einzufordern und anzutreten, dass auch Väter und Familien täglich offe-
25 ner dafür werden, Töchter als Kandidatinnen für diese Aufgabe wahrzunehmen, ist
26 vergleichsweise neu. Die Themen Nachfolge und Führung blicken in Deutschland auf
27 eine sehr lange männliche Tradition zurück. In dieser waren es ganz selbstverständlich

Author Proof

PROOF