

Abschlussarbeit
im Rahmen der Ausbildung zum systemischen Coach
über das Institut INKonstellation



Thema

**Weibliche Nachfolge in Familienunternehmen –
erfolgreich meistern mit Coaching Begleitung**

von Andrea Lechner-Meidel – Oktober 2023

Verfasserin:

Andrea Lechner-Meidel

Am Luftsprung 7

91541 Rothenburg / Tbr.

www.lechner-meidel.de

Diese Arbeit erhebt keinen Anspruch auf eine wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung eines wissenschaftlichen Grades.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	Generationennachfolge – ein stetiger Prozess	4
2.1	Veränderung.....	4
2.2	Ein Patriarch verlässt die Bühne.....	5
2.3	Nachfolge weiblich	7
2.4	Familieninterne Generationenübergabe - Besonderheiten	8
2.5	Frauen (denken und) führen anders.....	9
3	Schluss / Fazit	10
4	Literaturverzeichnis	11

1 Einleitung

Knapp 95% der deutschen Unternehmen sind Familienunternehmen. Jährlich stehen 40.000 Familienunternehmen zur Nachfolge an. Durch die Corona-Krise und das Erreichen des Rentenalters der Babyboomer-Generation ist die Zahl der Unternehmen, die eine geeignete Nachfolge suchen noch gestiegen. Aktuell stehen sehr viele Unternehmensgründer bzw. -inhaber vor der Aufgabe, einen geeigneten Nachfolger zu finden. Eine wahre Herausforderung. Das Gute daran: die Vielfalt der Möglichkeiten zur Nachfolge ist hoch.

Traditionell wurden früher Familienunternehmen an den ältesten Sohn übergeben. Es war Privileg und Pflicht zugleich die Nachfolge anzutreten. Hier wurden meist außer der Erbfolge keine anderen Kriterien einbezogen.

Infolge der in den letzten 30 Jahren veränderten „Möglichkeiten“, dass auch Frauen ihre Berufswünsche erfüllen können, haben sich die Rahmenbedingungen und das klassische Rollenbild der Frau gewandelt. Immer häufiger treten Frauen / Töchter die Firmennachfolge an und übernehmen damit das „männliche“ Erbe. Dies, mit einer anderen Art von Strategie, Werten und Führung. Sie übernehmen, ohne die Identifikation und den Kontext des Unternehmens zu verändern, jedoch ist es essentiell, sich mit den Werten des Unternehmens zu identifizieren.

Heute wird rund jedes dritte Unternehmen von einer Frau geführt. Bei der Unternehmensnachfolge ergibt sich jedoch ein anderes Bild. Nur etwa jedes zehnte Unternehmen wird von einer Nachfolgerin aus der Familie weitergeführt und insgesamt sind nur ca. 15 % der Unternehmensnachfolger weiblich.

Käte Strobel (1907 – 1996) deutsche SPD Politikerin: „Politik ist eine viel zu ernste Sache, als dass man sie allein den Männern überlassen könnte.“ Die identische Aussage lässt sich auch auf die Führung von Familienunternehmen übertragen.

Nach wie vor verhindern die zwischenmenschlichen Aspekte der Junior- und Seniorgeneration (geschlechtsunabhängig) oft eine gelungene Unternehmensnachfolge.

Wie kann also nun ein Generationenwechsel von einem „patriarchischen“ Firmenoberhaupt und Vater an eine selbstbewusste, gut ausgebildete Frau / Tochter funktionieren, so dass das Unternehmen authentisch und ehrlich weitergeführt wird und vor allem der Familienfrieden in den beteiligten Familien bestehen bleibt? Entscheidend ist hier mitunter, dass jedes aktive und passive Mitglied in der Familie nach der Übergabe den Platz einnimmt, den es möchte.

Familie und Unternehmen sind zwei Systeme die unterschiedlicher nicht sein könnten. Liebe, unbedingte Solidarität, unkündbare Zugehörigkeit, verknüpft mit Leistungsorientierung, Rationalität und Kündbarkeit. Eine wahrlich explosive Mischung.

2 Generationennachfolge – ein stetiger Prozess

2.1 Veränderung

Übergänge kennzeichnen den Lebensweg von Menschen – persönliches Wachstum entsteht mit der erfolgreichen Bewältigung zahlreicher allgemeiner, aber auch individueller Lebensübergänge. Auch die Nachfolge ist so ein Übergang. Etwas Bestehendes endet, etwas Neues beginnt. Diese Übergänge bringen für die Beteiligten oftmals Unsicherheit und Unordnung, da alte Regeln und Rollen ihre Bedeutung verlieren und neu verhandelt werden.

Menschen verlassen ihre Komfortzonen und bewegen sich zunächst in der Unsicherheit. Übergänge sind bedeutsame Schlüsselstellen des Lebens, an denen Leben gelingen oder auch misslingen kann. Jeder neue Lebensübergang kann korrigieren, was bei einem früheren Übergang nicht möglich war. Mit Altem, das nicht mehr, und Neuem, das noch nicht trägt, entstehen Instabilität, Unordnung, Unsicherheit und Sensibilität, die zunächst auszuhalten sind. Denn Übergänge haben eine feste Zeitdauer, die nicht zu verkürzen ist. Komfortzonen müssen verlassen und neue unsichere Bereiche erschlossen werden.

Im optimalen Fall können Vater und Tochter sich vor und während des Nachfolgeprozesses im Gespräch über ihre Erwartungen, Wünsche, Strategien sowie Grenzen austauschen und gemeinsam an neuen Spielregeln arbeiten. Selbst mit einem offenen Dialog braucht der Übergabeprozess immer seine Zeit. Rechtzeitig mit der Planung zu beginnen, ist daher ein wichtiger Baustein zum Erfolg. In sehr vielen Fällen fällt es den Beteiligten schwer, die Veränderung gemeinsam zu gestalten, oder wird die Unsicherheit als übermächtig empfunden. Dann ist es für die Nachfolgerin und den Scheidenden gut, sich unabhängige Unterstützung zu suchen. Mit einem professionellen Experten werden die zentralen Aufgaben schrittweise bearbeitet:

Wer agiert in welchen Rollen?

Was muss unbedingt bewahrt werden?

Wovon gilt es sich zu verabschieden?

Wie sieht der erste Schritt aus?

Wie soll das Neue gestaltet sein?

Wann und woran merke ich, dass der Übergang gelungen und abgeschlossen ist?

Wie kann ich in der Übergangszeit gut für mich sorgen, mich stärken und für mich eintreten?

Wer werde ich sein, wenn der Übergang erfolgreich vollzogen ist?

Wie werden mein Umfeld und meine Familie reagieren?

Die Liste der Fragen kann nahezu endlos und individuell erweitert werden.

Schwierig ist für Töchter häufig der Schritt aus der Anerkennungsphase. Seit ihrer Kindheit ist ihnen die Anerkennung und Liebe von Vater und Mutter ein Bedürfnis. Falls sie einen

unternehmerischen Weg einschlagen, der nicht zu den Erwartungen der Eltern passt, riskieren sie gleichzeitig einen Bruch der familiären Beziehung. Der Weg zur Anerkennung könnte dauerhaft verbaut sein. Die Arbeit am Übergang ist somit auch und gerade eine Auseinandersetzung mit sich selbst und der eigenen Familiengeschichte.

Ist ein Dialog mit dem Vater nicht möglich, müssen Töchter diesen Prozess des Übergangs allein bestreiten. Dauerhaft in der Konfliktsituation zu verharren, zerstört die Möglichkeit des Gelingens dieses individuellen Lebensübergangs und damit der Entwicklung. Auch schwierige Themen sollten konsequent angegangen werden, schmerzhaftes Krisen als Chance umgedeutet werden, um eigene Ressourcen zu erschließen. Selbst wenn die Gefahr besteht, dass die Beziehung zunächst zerbricht - in sehr verfahrenen Situationen ist ein klarer Schnitt nicht selten die Voraussetzung für einen späteren Neuanfang (Daniela Jäkel-Wurzer K. O., 2014).

Wichtig ist es, einen Prozess der Übergabe zu gestalten, ohne dass das Alltagsgeschäft des Unternehmens in Mitleidenschaft gezogen wird.

Eine coachende Begleitung ist hier an verschiedenen Stellen und Abschnitten hilfreich, förderlich und gar notwendig. Vorangestellt sei die These, dass ein objektives Einzelcoaching beider Parteien durch einen Coach nicht möglich, eine beratende Begleitung und Moderation beider oder aller Beteiligten gut lösbar ist.

2.2 Ein Patriarch verlässt die Bühne

„Mit zunehmendem Alter des Gründers können Spürsinn und Erfahrungswissen durch Starrsinn und den Hang zu einsamen Entscheidungen abgelöst werden, wenn dieser nicht beizeiten bereit ist, die Position an der Spitze des Unternehmens zu räumen und diesen Platz einem nach seinen Fähigkeiten ausgesuchten inner- oder außerfamiliären Nachfolger zu übergeben.“ (Röhrl, 2008)

Vorbeugend ist eine offene, ehrliche und anhaltend wertschätzende Kommunikation notwendig. Denn Kommunikation ist die Grundlage eines jeden erfolgreichen Übergabeprozesses. Hier sollte zunächst die Frage geklärt werden, wer den Zugang zum oben genannten Gründer hat. Wem könnte er unvoreingenommen zuhören, oder gar sich öffnen und neue Gedankengänge zulassen, ohne sein Gesicht zu verlieren. Oft ist ihm das seinen Familienangehörigen gegenüber nicht möglich, da seine Position hier zu fest verortet ist.

Sobald eine der beteiligten Generationen über das Thema „Nachfolge“ nachdenkt, was im Übrigen ca. fünf Jahre vor der eigentlichen Übergabe stattfinden sollte, ist es wichtig, offen darüber zu sprechen.

Die Planung des Prozesses hat erfolgskritische Bedeutung. Dabei spielt gerade der emotionale Aspekt eine wichtige Rolle. Die Babyboomer Generation (1946 – 1960) hat Werte, die sich von

der Generation Y (1981 -1995) in vielen Dingen unterscheiden. Die frühere Arbeitsmentalität („Zuerst die Arbeit, dann das Vergnügen!“), und die früheren Ziel (Arbeitsplatzsicherheit, Überstunden, Aufsteigen,...) stehen im Gegensatz zu neuen Werten (Flexibilität, Freiheit, wo, wann und wie gearbeitet wird, Verdienst beeinflusst Arbeitseinsatz, Loyalität,...). Auch die allgemeinen Werte von Leistungswille, Optimismus, persönlichem Wachstum, Redlichkeit, Verbindlichkeit hin zu Eigenfokus, Nachhaltigkeit, think local - act global, Technologie als Grundbedürfnis u.ä. unterscheiden sich oftmals grundlegend (Daniela Jäkel-Wurzer M. M., 2021).

Diese Differenzen sollen auf einen gemeinsamen Nenner gebracht und auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet werden. Und da gerade hier emotionale Felder berührt werden, ist es gut und ratsam, sich beratende und coachende Hilfe zu holen.

In den ersten Gesprächen gilt es, die Werte, Ziele und Rollen **getrennt** nach Familie und Unternehmen herauszuarbeiten. Dabei ist es für die Jetzt-Generation essentiell, sich mit der Lebenssituation nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen auseinanderzusetzen. Ein Macher, Entscheider und „gestandener Mann“ soll sich emotional mit dem Leben nach dem aktiven Arbeiten auseinandersetzen? Etwas, mit dem er sich nahezu sein ganzes Leben identifiziert hat, soll nun ersetzt werden. Wodurch?

Hier sind Einfühlungsvermögen, Gespräche auf Augenhöhe Respekt und Wertschätzung, Verschwiegenheit, Neutralität, Wechselseitigkeit statt Kausalität wichtige Grundprinzipien; auch die innere Haltung des „Ich bin ok und Du bist ok“, um dem oft nach außen allwissenden Patriarchen die Möglichkeit zu geben, ehrlich darüber nachzudenken. Der Fokus sollte auf den Mehrwert für die Familie gerichtet werden: nämlich vom Chef zum (Groß-)Vater zu werden und im privaten System seine Werte und Ziele zu finden. Nicht vergessen darf man die Frage, was tun mit der gewonnenen Zeit. Wie fülle ich diese für mich sinnvoll aus? Hier nach der Übergabe in ein zeitliches Loch zu fallen, ist überaus gefährlich und darf nicht unterschätzt werden. Die Abgabe von Status und Macht zieht eine Veränderung der Identität nach sich. Mit den Coaching Werkzeugen „Timeline“ oder „Tetralemma / Bodenanker“ bieten sich wunderbare Möglichkeiten für den Klienten, neue Prioritäten und Chancen zu erkennen und schätzen zu lernen. Auch die Methode des „inneren Teams“ lässt den Klienten die verschiedenen Botschafter seines Selbst erkennen und deren Bedürfnisse sehen. Sind diese gesehen, können sie gemeinsam mit dem Coach durchdacht werden. Der Coachee kann Ideen entwickeln, wie seine Bedürfnisse in der Zukunft bedient und erfüllt werden. Die unabhängige und objektive, nicht wertende Position des Coachs ist essentiell, da es sich in diesen Sitzungen um den Mensch und nicht um den Unternehmer dreht und hier im geschützten Raum Wünsche und Prioritäten erarbeitet werden können.

Erwartungen an den Nachfolger haben einen großen Einfluss auf den Übergabeprozess. Vor allem unbewusste Wünsche und Erwartungshaltungen können ihn wesentlich beeinflussen.

Das Gefühl Erwartungen nicht zu erfüllen, sorgt für Frustration und Unmut. Es ist wichtig, (oftmals verdeckte) Erwartungen und Einstellungen transparent zu machen, um mit ihnen zu arbeiten und sie bedienen oder sogar zu eliminieren.

2.3 Nachfolge weiblich

Die Mehrzahl der Nachfolgerinnen wählen das sogenannte Tandemmodell als Übernahme- und Führungsstrategie. Dies bedeutet, dass viele Töchter über einen definierten Zeitraum das Unternehmen gemeinsam mit dem Vater führen. Hier kann von der Erfahrung und dem Wissen der scheidenden Generation profitiert und der eigene Führungsstil und die eigenen Ziele eingeführt werden. Die Ausdrucksweise, es ist eine „weibliche, empathische Form der Nachfolge“, ist eventuell etwas überholt, spiegelt allerdings doch eine Übergabeform wider, die in der männlich gewichteten Vergangenheit seltener anzutreffen war. Etwas lapidar ausgedrückt bedeutet es: man bekommt ein handfestes Rezept mit, muss aber dann doch erst mal selber backen. Der Vater fühlt sich wertgeschätzt und mitgenommen und hat immer noch einen abgesteckten Rahmen, in dem seine Meinung gehört wird und diese auch noch in einem Entscheidungskontext steht. Für eine erfolgreiche Übergabe muss die Tandemführung ein definiertes Ende haben. Eine symbolische Stabsübergabe ist sehr sinnvoll. Je länger die Doppelspitze dauert, umso kleiner wird die Wahrscheinlichkeit des Erfolges. (Daniela Jäkel-Wurzer K. O., 2014)

Der Konflikt in allen Prozessmodellen liegt auf der Beziehungsebene. Vater und Tochter müssen den Übergang im Unternehmen auf familiärer Ebene „Vater / Tochter“ meistern. Das gestaltet sich oft anspruchsvoller als erwartet.

Die Tochter kennt ihren Vater bislang als Gründer oder Firmenchef, der die Bedürfnisse der Familie oft zurückgestellt hat. Während des Übergabeprozesses wird daraus zeitlich begrenzt die Zwitterrolle aus Unternehmensführer und Familienvater und im Anschluss ausschließlich der private Vater.

Zu Beginn kennen die wenigsten Nachfolgerinnen ihre Stärken und Schwächen, Ziele und Werte genau, da diese sehr häufig eng mit dem Familiensystem verbunden sind. Das Wertesystem des Vaters wirkt stark in das eigene hinein. Es ist notwendig sich abzugrenzen. die Werte und Ziele sind weiterhin im Familiensystem zu belassen, aber nicht unreflektiert von Eltern, Großeltern oder Firma zu übernehmen. Diese Abgrenzung vom vergangenen Familienwertesystem und dabei ihre eigenen Werte zu finden, kann die Nachfolgerin in der Coachingarbeit für sich erarbeiten und manifestieren. Das traditionelle Rollenverständnis wird verlassen. Das ist für viele eine große Herausforderung bezüglich der Anerkennungsfalle der vorherigen Generationen und ggfls. auch für die Partnerschaft. Gerade die oftmals konträren

Aufgaben „Unternehmerin vs. Mutter“ können zu „schlechtem Gewissen“ und damit zu Unzufriedenheit führen. (Fildhaut, 2020)

Begleitendes Coaching, je nach Anforderung oder aktueller Herausforderung ist ein gutes und reflektierendes Mittel, die Energie in die Aufgaben zu leiten, in denen diese vordringlich benötigt wird.

2.4 Familieninterne Generationenübergabe - Besonderheiten

Bei der familieninternen Generationenübergabe fehlt im Normalfall – aufgrund der gemeinsamen Vergangenheit - die kritische Distanz, ob die Nachfolgerin dieser Aufgabe gewachsen ist. Diese gemeinsame Vergangenheit kann Grundlage für verschiedenste Dynamiken während des Übergabeprozesses sein. Gerade, da die individuellen Sozialisierungsgeschichten von Nachfolgerin und Übergeber nicht von der Familien- und Unternehmensgeschichte trennbar sind. So überlappen sich die beiden Systeme Familie und Unternehmen unweigerlich (Riedl, 2020).

Im gesamten Übergabeprozess darf der Fall der plötzlichen Arbeitsunfähigkeit oder gar der Tod des Übergebers, aber auch der Nachfolgerin nicht außer Acht gelassen werden. Der Tod des Seniorunternehmers gehört in die Nachfolgeplanung einbezogen, auch wenn die privaten Beziehungen das Thema tabuisieren.

Nachfolgerinnen benötigen die Anteilsmehrheit, um als operative Führungsperson Entscheidungen frei treffen zu können. Aufgrund der hohen Emotionalität empfiehlt es sich, die Gespräche von einem unabhängigen Dritten moderieren zu lassen. In keinem Fall sollte der Übergeber die Verteilung ungeregelt lassen und diese Aufgabe der folgenden Generation hinterlassen. Auch wenn der Dialog kräftezehrend ist – ist es primär die Aufgabe der übergebenden Generation, diese Diskussion zu führen.

Wird allerdings während der Planung der Nachfolge klar, dass eine familieninterne Nachfolge nicht zielführend ist, etwa aufgrund fehlender Qualifikation, Motivation oder Nachkommen, gibt es viele andere Formen für die Weiterführung des Unternehmens. Stets sind eine offene Aussprache und eine strukturierte Planung „in der Schublade“ von Vorteil. Denn trotz mentaler und fachlicher Vorbereitung auf den Nachfolgeposten muss dieser letztlich nicht unweigerlich angetreten werden. Jeder Prozess hat eine Grenze der Planbarkeit.

Um einen Übergabeplan zumindest für alle Beteiligten zu manifestieren, gibt es in der Nachfolgeplanung das Instrument der „Familienverfassung“, einer „family governance“.

Die Familienverfassung will gemeinsame Werte festlegen, Rollen, Regeln und Verantwortlichkeiten innerhalb der Familie definieren und verabschieden. Bei der ihrer Erstellung werden in der Regel in verschiedenen Workshops und Einzelgesprächen

- die Schwerpunkte, Ziele und Wünsche aller beteiligten Personen erarbeitet,
- Kommunikationsregeln festgelegt,
- gemeinsam alle offenen Fragen rund um die Familie und das Unternehmen besprochen.

Das Ergebnis ist eine Niederschrift Vision, Mission und Werten des Unternehmens oder auch die Festlegung verschiedener Gremien im Unternehmen. Hierbei handelt es sich natürlich nur um ein moralisch bindendes Instrument. Wenn die Beteiligten diese Inhalte als gemeinsame Basis für die Zukunft des Unternehmens sehen, kann hierdurch die offene und lösungsorientierte Kommunikation nachhaltig begünstigt werden.

Eine gelebte Familienverfassung ist ein kraftvolles Instrument zur Stärkung des Zusammenhalts und zur Reduzierung des Konfliktpotentials in Unternehmerfamilien. Sie schafft enorme Transparenz für die Nachfolge. (Daniela Jäkel-Wurzer M. M., 2021)

2.5 Frauen (denken und) führen anders

Da Töchter erfahrungsgemäß traditionell nicht die „erste Wahl“ bei der Unternehmensnachfolge sind, können sie ihre Entscheidungen freier fällen und somit im Sinne der Nachfolge auch richtig wählen. Sie suchen ihre Studiengänge und -fächer nach den eigenen Stärken und Interessen aus und sehr oft arbeiten sie zunächst in fremden Unternehmen, bauen ihre Karriere auf und gründen eine Familie.

Frauen erkennen die Veränderungsmöglichkeiten von Führungsstil und Unternehmenskultur, ohne sich dabei in kräftezehrenden Auseinandersetzungen mit männlichen Vorgesetzten aufreiben zu müssen. So wird die Unternehmenskultur mehr nach menschlichen Bedürfnissen ausgerichtet.

Auch nach der Übergabe an die Nachfolgerin werden häufig Teamlösungen mit anderen Familienmitgliedern oder auch Fremdgeschäftsführer gewählt. Das ist eine klare Abkehr von der „Einsamkeit in der Führung“. So bietet sich für die Frauen mehr Gestaltungsfreiraum, die beiden Rollen (Beruf und Familie) unter einen Hut zu bekommen, da die Organisation der beiden Lebenssysteme mehr in den eigenen Händen liegt (Fildhaut, 2020).

Der eigene Führungsstil muss sich zwangsläufig von dem des Vaters unterscheiden. Er muss authentisch sein, nicht kopiert. Nicht in die Fußstapfen des Vaters treten, sondern den eigenen Weg gehen. Den eigenen Stil finden, sich positionieren, stets bodenständig bleiben – gepaart mit Kompetenz, Einsatzbereitschaft und Willensstärke. Oftmals fehlen dafür die Rollenvorbilder – das beinhaltet viel Raum für Neues, aber auch für große Unsicherheit.

3 Schluss / Fazit

Der Erfolgsfaktor „Coaching“ für eine erfolgreiche weibliche Nachfolge in Familienunternehmen ist, dass alle Systeme aktiv betrachtet und reflektiert werden. So lassen sich die Systeme Familie und Unternehmen getrennt voneinander betrachten und zur Deckung bringen.

Das Koppeln mehrerer Systeme, nämlich

- gleichzeitig Familienmitglied und Geschäftspartner / Mitarbeiter zu sein,
 - die Arbeits- und Berufszeit äußerlich nicht von der Familienzeit trennen zu können,
- verlangt lösungs- und familienfriedensorientierte Spielregeln, um Vermischungen (meist negativ belastet) zu vermeiden.

Die familiäre Personenorientierung in die unternehmerische Funktionsorientierung einzubeziehen ist eine der größten Herausforderungen.

Das Investment in emotionale Beziehungen wird sehr viel langfristiger betrieben und ist nicht primär auf Rendite ausgelegt.

Frauen sehen die begleitende Unterstützung durch einen objektiven Coach - während der Übergabe, aber auch in der „neuen“ Unternehmerrolle - als Stärkung und Reflektionsmodell, um das eigene Handeln unabhängig und wertneutral zu beleuchten und ggfls. zu verändern. Da es sich bei dem Thema um einen systemübergreifenden Teil des Lebens handelt, können die verschiedenen Tools des systemischen Coachings hier sehr zielführend zum Einsatz gebracht werden.

Fazit: Die weibliche Nachfolge ist und bleibt ein Erfolgsmodell. Kooperatives Führen, offene Kommunikationskultur, Teamführung und breit aufgestellte Managementstrukturen prägen weibliche Unternehmerinnen. Auch die frühzeitige, umsichtige Nachfolgeplanung und die spezielle Kraft der Unternehmenstradition beflügeln die Zukunft von Familienunternehmen.

Warum ist das so? Strategie und Führungsstil weiterzugeben, ist in der Übergabe von einem zum anderen Geschlecht schlichtweg nicht möglich. Sie führt zwangsläufig zu etwas Neuem. Genau diese Veränderungsimpulse erzeugen eine besondere Zukunftsfähigkeit der Familienunternehmen.

4 Literaturverzeichnis

Daniela Jäkel-Wurzer, K. O. (2014). *Töchter in Familienunternehmen*. Berlin: Springer Gabler.

Daniela Jäkel-Wurzer, M. M. (2021). *Familienstrategie erleben und gestalten*. Berlin: Springer Gabler.

Fildhaut, H. H. (2020). *Führungsfrauen im Blick*. Gevelsberg: Andreas Kohlhage.

Riedl, M. (2020). *Generationenübergabe in Familienunternehmen*. Innsbruck: Leopold-Franzens-Universität.

Röhrl, K.-H. (2008). *Die Zukunft der Familienunternehmen in Deutschland*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag GmbH.