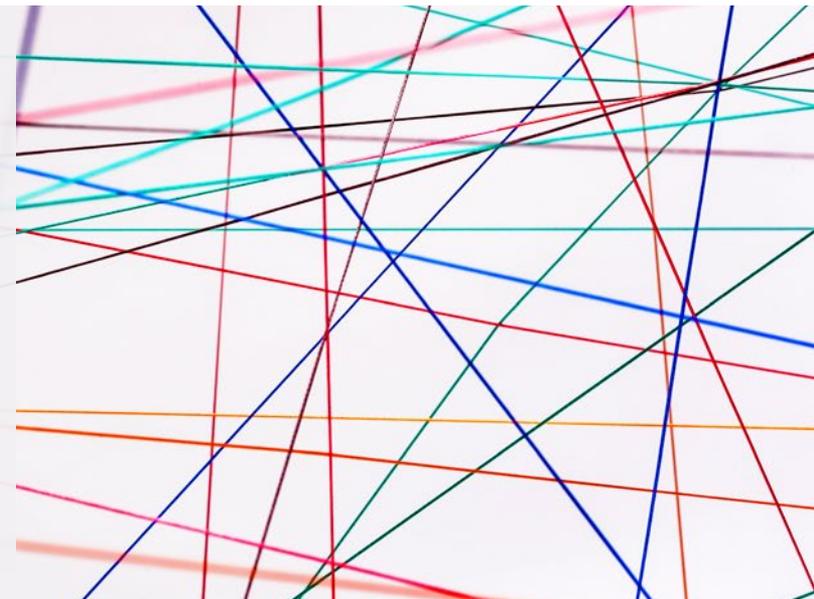


## Die NextGen auf künftige Rollen im Unternehmen optimal vorbereiten

Aufgezeigt am Beispiel der Unternehmerfamilie Wittenstein



Die Rolle der Eigentümerfamilie in einem Familienunternehmen und die Regelung der Nachfolge sind wesentliche Fragen, mit denen sich Familienunternehmer beschäftigen.

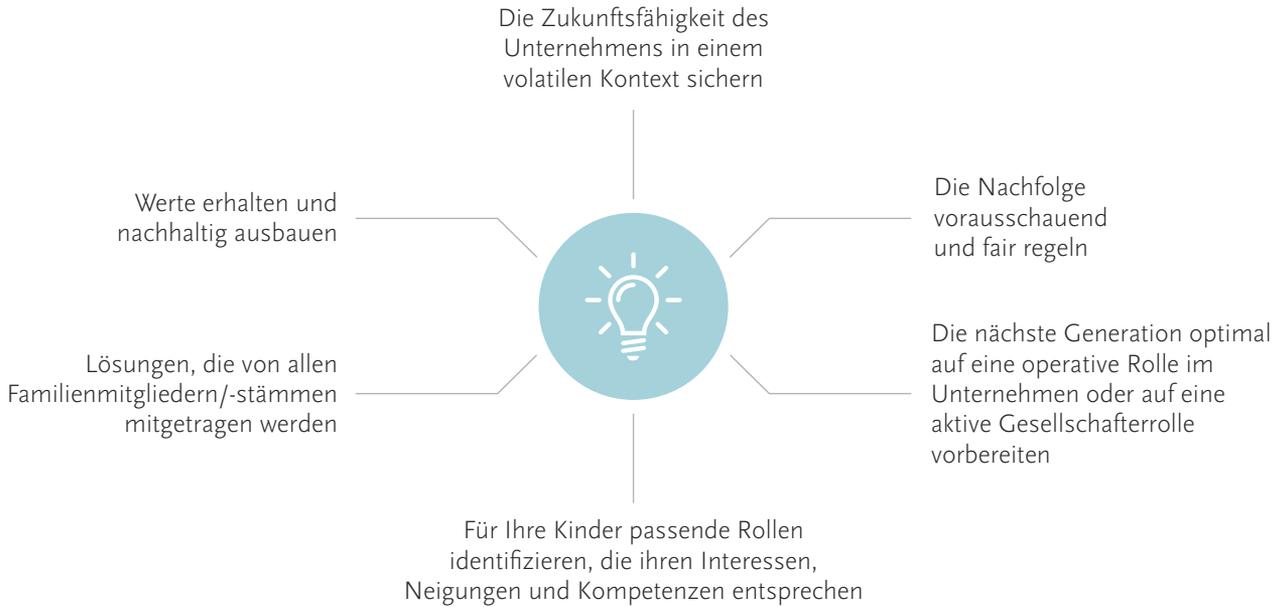
Neben der Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens in einem volatilen Umfeld, geht es unter anderem darum,

- » Werte zu erhalten und nachhaltig auszubauen,
- » Lösungen zu finden, die von allen Familienmitgliedern/-stämmen mitgetragen werden
- » die Nachfolge vorausschauend und fair zu regeln,
- » die nächste Generation optimal auf eine operative Rolle im Unternehmen oder auf eine aktive Gesellschafterrolle vorzubereiten,
- » die nächste Generation so zusammenschweißen, dass sie als Team an einem Strang zieht, vertrauens- und respektvoll miteinander umgeht und damit auch in der Lage ist, schwierige Situationen konstruktiv-wertschätzend zu meistern und Konflikte im Sinne der Familie *und* des Unternehmens zu lösen.

Neben der Business-Ebene kommen in Familienunternehmen immer auch die familiäre Ebene, Emotionen und Werte hinzu. Damit unterscheiden sich Familienunternehmen ganz klar von anderen Unternehmen und diese zusätzlichen Aspekte erfordern eine besondere Berücksichtigung.

Eine große Sorge, die uns in Gesprächen mit Familienunternehmern immer wieder begegnet, ist, dass die individuelle Standortbestimmung der nächsten Generation zu Streit und Konflikten innerhalb der Familie und verschiedenen Familienstämmen führen könnte. Dies muss nicht so sein und ist eher eine Frage des Vorgehens und auch des Umgangs mit den Erkenntnissen aus der Standortbestimmung.

## SIE SIND GESELLSCHAFTER EINES FAMILIENUNTERNEHMENS UND MÖCHTEN...



Da jede Familie anders ist, gibt es die einzig wahre und für alle Familienunternehmen „richtige“ Vorgehensweise bei der Auswahl und Vorbereitung der Nachfolgegeneration nicht. Jede Konstellation ist individuell. Ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg ist in diesem Kontext daher die Anpassung des Vorgehens an die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens, der Familienstämme und einzelner Familienmitglieder.

Vor diesem Hintergrund haben wir ein maßgeschneidertes Programm für die Standortbestimmung und Entwicklung der nächsten Generation von Familienmitgliedern erarbeitet und zusammen mit der Unternehmerfamilie Wittenstein umgesetzt und gemeinsam weiterentwickelt.

Das Unternehmen WITTENSTEIN SE hat seinen Sitz im baden-württembergischen Igersheim und bietet mit weltweit rund 2.900 Mitarbeitern wesentliche Technologien für cybertronische Bewegung.

Die nächste Generation der Familie Wittenstein setzt sich aus drei Kindern unterschiedlichen Alters zusammen. Die älteste Tochter, Dr.-Ing. Anna-Katharina Wittenstein, war von 2016 bis 2022 im Vorstand des Unternehmens und ist im Verlauf unserer Zusammenarbeit 2022 in den Aufsichtsrat gewechselt. Die beiden Geschwister, Dr. Daniel Wittenstein, Mitte 30, und Viktoria Wittenstein, Mitte 20, sollen in die Nachfolge stärker eingebunden werden. Alle drei Geschwister sind heute schon als Gesellschafter involviert.

## Berücksichtigung der emotionalen und der familiären Ebene

Unser Vorgehen schafft nicht nur Transparenz und Objektivierung bei der individuellen Standortbestimmung der nächsten Generation. Es trägt vor allem auch den Besonderheiten und individuellen Bedürfnissen des Familienunternehmens Rechnung, indem es familiäre, emotionale Gesichtspunkte ebenso betrachtet wie die unternehmerisch-geschäftliche Ebene der Unternehmensnachfolge.

Möglich wird dieser Spagat durch den engen Austausch mit den Eigentümern/-innen, Gremien und Stakeholdern über Zielsetzung und Vorgehensweise. Dabei werden familiäre Besonderheiten wie die Familienkultur und -struktur, gelebte Werte sowie der unternehmerische Kontext, die Strategie und unternehmerische Herausforderungen evaluiert und im Prozess berücksichtigt.

Bei der Standortbestimmung geht es nicht nur um bereits vorhandene Kompetenzen und individuelle Stärken, sondern auch um die persönliche Entwicklung, die Vorbereitung und coaching-orientierte Begleitung auf zukünftige Rollen — immer vor dem Hintergrund und mit

dem Ziel der langfristigen Wertentfaltung auf individueller, familiärer und Unternehmensebene. Es geht auch darum, die richtigen Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen — hier leistet die Sicht von außen, die neutrale, objektivierte Perspektive und der Vergleich mit Führungskräften und Nachwuchstalenten aus zahlreichen anderen Unternehmen einen wertvollen Beitrag. Der differenzierte Blick, gekoppelt mit Benchmarks, erlaubt eine differenziertere Diskussion über zukünftige Rollen der einzelnen Familienmitglieder.

Üblicherweise werden vor allem Familienmitglieder, die bereits Erfahrung als Führungskräfte sammeln konnten und im mittleren oder oberen Management tätig sind, in die Auswahl einbezogen. In unserem Programm wird die Methodik der Standortbestimmung an junge Familienmitglieder mit wenig Berufserfahrung oder Erfahrung außerhalb des wirtschaftlichen Umfelds angepasst. Außerdem berücksichtigen wir gezielt familien-spezifische Fähigkeiten wie Familienkompetenz und Gesellschafterkompetenz.

### Stimmen der Familie Wittenstein zu den bisherigen Ergebnissen des Pilotprojekts

„Der gesamte Prozess des Assessments war für uns als Unternehmerfamilie sehr wertvoll. Er bildet eine gute Basis für die Weiterentwicklung unserer Zusammenarbeit als ‚Aktive Eigentümerfamilie‘. Die Befassung mit den verschiedenen Stärken und Entwicklungsfeldern der einzelnen Beteiligten und auch der Familie als Team hat uns gezeigt, wo unsere Zukunft hingehen kann. Er wurde sehr professionell durchgeführt und hat exzellente Ergebnisse hervor gebracht. Sehr empfehlenswert!“

*Dr. Manfred Wittenstein, Unternehmensvisionär, Gesellschafter und Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der WITTENSTEIN SE*

## Standortbestimmung für Familienmitglieder mit unterschiedlicher Führungserfahrung

Das Vorgehen kann in drei Phasen unterteilt werden:

1. Eintauchen und verstehen
2. Analysieren und integrieren
3. Beraten und entwickeln

In Phase 1 „Eintauchen und verstehen“ sind die Interviews mit verschiedenen Stakeholdern ein wesentlicher Bestandteil, um die Familie und das Unternehmen in allen Facetten zu verstehen. Bei der WITTENSTEIN SE haben wir mit der aktuellen Unternehmerngeneration, dem Vorstand, dem Aufsichtsrat, Mitarbeitenden und weiteren Familienmitgliedern, die im Unternehmen tätig sind, gesprochen.

In Phase 2 „Analysieren und integrieren“ wurde neben dem Assessment für Familienmitglieder mit umfassender Führungserfahrung (Protokoll A), an dem die älteste Tochter und heutige Aufsichtsrätin Dr.-Ing. Anna-Katharina Wittenstein teilnahm, zwei weitere Assessment Protokolle eingeführt. Anna-Katharina Wittenstein befand sich zum Zeitpunkt unseres Interviews in der Übergangsphase von der Vorstandsrolle in die Rolle als Aufsichtsrätin. Ziel war es, diesen Übergang reibungslos zu gestalten.

### Stimmen der Familie Wittenstein zu den bisherigen Ergebnissen des Pilotprojekts

„Mit der Betrachtung des generationsübergreifenden Teamprofils haben wir eine Möglichkeit bekommen, uns nicht nur als Familie — Vater/Kinder, Übergebender/Übernehmender -, sondern als Gesellschafterteam zu sehen. Das ist eine ausgesprochen wichtige Perspektive, denn unabhängig davon, wer jetzt oder später welche für sich ideale Rolle übernimmt: Wir müssen als Team in der Zusammenarbeit funktionieren — und zwar über Generationen hinweg, unabhängig von unseren derzeitigen Kompetenzen und Erfahrungen.“

Insofern ist der Startpunkt zwar das Thema ‚Auswahl von Nachfolgern/Richtige Rolle finden/entwickeln‘ — aber am Ende geht es nicht nur um die individuelle Kompetenz, sondern um die als Gesellschafterteam. Das, was wir auf Unternehmensebene inzwischen selbstverständlich machen, muss auch in einem professionellen Gesellschafterkreis gemacht werden: durch Perspektivenvielfalt und unterschiedliche Stärken/Erfahrungshintergründe zu besseren Entscheidungen bzw. Lösungen finden.“

*Dr. Anna-Katharina Wittenstein, Gesellschafterin und Aufsichtsrätin der WITTENSTEIN SE sowie Tochter von Dr. Manfred Wittenstein*

Gleichzeitig wurden für sie konkrete Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung evaluiert, um in der Rolle der Aufsichtsrätin effektiv und erfolgreich agieren zu können. Daraus folgte z.B. die Zertifizierung im Rahmen des International Directors Programme der INSEAD Business School. Hieraus hervorzuheben ist aus Sicht von Frau Dr. Wittenstein die umfassende Befassung mit der Rolle und den verschiedenen Aufgabenfeldern von Aufsichtsräten, sowie die Bedeutung und Umsetzung guter Governance in Familienunternehmen wie auch Nicht-Familienunternehmen.

Protokoll B richtet sich an Kandidaten/-innen mit erster bis mittlerer Führungserfahrung. Bei diesem Assessment werden Kriterien herangezogen, die auch zur Identifikation von Führungskräften generell in Unternehmen angewendet werden, um die frühe Eignung für eine Führungsposition zu evaluieren. Dazu gehören neben intellektueller Gewandtheit und zwischenmenschlicher Ausrichtung auch Selbstbestimmung und unternehmerische Kompetenz. Ergänzt werden diese Kriterien durch Fähigkeiten wie Familienkompetenz und Gesellschafterkompetenz.

Dieses Assessment-Protokoll fand bei Dr. Daniel Wittenstein Anwendung, der nach seiner Promotion seit 2021 in einem Beratungsunternehmen tätig ist und Projekt- und erste Führungserfahrung sammelt. Bei Daniel Wittenstein liegt der Fokus aktuell darauf, möglichst viel und breite Erfahrung in den verschiedenen Führungskompetenzen zu sammeln und parallel, soweit es die Zeit zulässt, einen Beitrag als aktiver Eigentümer zu leisten.

Bei der Standortbestimmung bei Kandidaten/-innen ohne berufliche Erfahrung (Protokoll C) geht es um sehr junge Familienmitglieder, die z.B. gerade das Abitur gemacht haben, mit einem Studium begonnen oder es gerade abgeschlossen haben. Es wird der bisherige Werdegang betrachtet, gefragt, wie es zu bestimmten Entscheidungen kam und wo besondere Interessen und Neigungen liegen. Es folgt eine Analyse, welche Stärken sich daraus ableiten lassen und welche unternehmenskulturellen Umfeldler einen besonders guten Fit zwischen Persönlichkeit und Umfeld darstellen.

Mit Viktoria Wittenstein, der jüngsten Tochter der Familie, die sich nach dem Abitur nun im Studium befindet, wurden die persönlichen Präferenzen und Motivationsfaktoren herausgearbeitet, die Rückschlüsse auf geeignete Arbeitsumfelder und eventuelle nächste Schritte zur persönlichen Weiterentwicklung ermöglichen. Schon heute hat sie Freude daran, sich in soziale und kulturelle Themen der Unternehmerfamilie einzubringen und hier einen Beitrag zu leisten. Gleichzeitig möchte sie in die Gremienarbeit hineinwachsen und die Erfahrung und Unterstützung der beiden Geschwister gezielt nutzen.

## Stimmen der Familie Wittenstein zu den bisherigen Ergebnissen des Pilotprojekts

„Spencer Stuart hat einen sehr professionellen Assessment Prozess entwickelt, der auf einer klaren und transparenten Methodologie basiert. Überzeugend war, dass dabei gezielt auf den individuellen Kontext eingegangen und abgeleitet aus den Ergebnissen ein mehrdimensionaler Peer-Vergleich erstellt wurde. Insgesamt war diese externe Einschätzung eine große Bereicherung und ich habe gute Ansätze für meine persönliche und professionelle Weiterentwicklung mitnehmen können.“

*Dr. Daniel Wittenstein, Gesellschafter der WITTENSTEIN SE und Sohn von Dr. Manfred Wittenstein*

## Die NextGen als Team

Nach Abschluss aller Assessments und Feedbackgespräche erfolgt die nächste Phase, in der die Ergebnisse an die Auftraggeber berichtet werden. Dabei ist der eigentlich aus dem Coaching stammende und wichtige Grundsatz „do no harm“ zentral. Das Ziel hierbei ist es, niemanden vorsätzlich oder ungewollt zu verletzen, sondern vielmehr zu integrieren, Transparenz zu schaffen und dabei qualitative und differenzierte Gespräche innerhalb der Familie zu ermöglichen, auf deren Basis valide und für alle Beteiligten gute Entscheidungen getroffen werden können.

In Einklang mit der zu Beginn festgelegten Vorgehensweise und der ausdrücklichen Einwilligung den Beteiligten eine Zusammenfassung der individuellen Assessment-Ergebnisse vorgestellt. Ergänzend haben die Kinder geschildert, wie sie den Prozess erlebt und was sie persönlich aus den verschiedenen Gesprächen für sich mitgenommen haben und an welchen Themen sie gerne weiterarbeiten möchten. Bei Familie Wittenstein ist im Anschluss an diesen Prozess der Wunsch entstanden, als Team stärker zusammenzuwachsen, um die Aufgabe der aktiven Eigentümerfamilie möglichst gut wahrnehmen zu können.

So wurde 2023 ein erster Team Workshop umgesetzt, bei dem es darum ging, sich gegenseitig noch besser kennenlernen, Vertrauen auszubauen, die Rollen und gegenseitige Erwartungen zu definieren und in den Alltag zu überführen. In dem 1,5-tägigen Workshop standen u.a. folgende Fragen im Vordergrund: Wie wollen wir als Team wahrgenommen werden? Wie wollen wir uns zukünftig austauschen, kommunizieren, abstimmen? Wie wollen wir uns in den verschiedenen Gremien positionieren und präsentieren? Welche Erwartungen haben wir aneinander? Welchen Beitrag kann/will jeder einzelne aktuell leisten? Aber auch: Wie wollen wir mit etwaigen schwierigen Situationen oder Konflikten umgehen? Eine Fortführung ist in Planung.

## Fazit

Die nächste Generation als Team zu betrachten und sie als solche auf zukünftige Aufgaben und Herausforderungen vorzubereiten, kann wesentlich zum Unternehmenserfolg und der langfristigen Sicherung des Unternehmens beitragen. Gibt es doch zahlreiche Beispiele von Unternehmen, die an familiären Konflikten scheitern. Um dies zu vermeiden, ist es überaus sinnvoll, die NextGen als Team so zusammenschweißen, dass anstehende Herausforderungen gemeinsam und konstruktiv gemeistert werden können. Bei WITTENSTEIN steht — wie bei den meisten Unternehmerfamilien — die langfristige Wertentfaltung auf individueller, familiärer und Unternehmensebene und die gemeinsame Verantwortung in unterschiedlichen Rollen im Zentrum. Das gemeinsame Projekt hat hierfür wichtige Grundlagen geschaffen.



## Über WITTENSTEIN SE

Mit weltweit rund 2.900 Mitarbeitern und einem Umsatz von 519 Mio. € im Geschäftsjahr 2022/23 steht die WITTENSTEIN SE national und international für Innovation, Präzision und Exzellenz in der Welt der cybertronischen Bewegung. Die Unternehmensgruppe besitzt eine überragende Kompetenz zur Beherrschung und Weiterentwicklung aller relevanter Technologien der mechatronischen Antriebstechnik und umfasst sechs innovative Geschäftseinheiten. Entwickelt, produziert und vertrieben werden unter anderem hochpräzise Servoantriebe und Linearsysteme, Servosysteme und -motoren sowie cybertronische Antriebssysteme, u. a. für den Maschinen- und Anlagenbau, die Luft- und Raumfahrt oder die Öl- und Gas-Exploration. Nanotechnologie und Softwarekomponenten ergänzen das Portfolio. Die WITTENSTEIN Gruppe ([www.wittenstein.de](http://www.wittenstein.de)) ist an 25 Standorten und in mehr als 45 Ländern in allen wichtigen Technologie- und Absatzmärkten vertreten.



## Über Spencer Stuart

Spencer Stuart ist seit der Gründung 1956 prägender Vordenker der Top-Executive-Search-Beratung. Als einer der weltweit und in Deutschland größten Anbieter berät die im Besitz der Berater stehende Partnerschaft führende Unternehmen und Organisationen dabei, Schlüsselpositionen mit geeigneten Persönlichkeiten zu besetzen. Spencer Stuart unterstützt Klienten zudem mit Dienstleistungen im Bereich Leadership Advisory bei der Potenzial- und Talententwicklung, bei Kulturfragen sowie beim Aufbau und der Weiterentwicklung von Aufsichtsgremien. Besondere Expertise hat Spencer Stuart bei der Begleitung unternehmenskritischer Entscheidungen auf höchster Ebene, in Nachfolge- und Übernahmesituationen sowie bei strategischen Prozessen und Veränderungsphasen. Das Unternehmen ist weltweit mit mehr als 450 Consultants in über 70 Büros in mehr als 30 Ländern vertreten.

[www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com)

## Autorinnen

**Annette Sohns** (Spencer Stuart)

**Laura Osthoff** (Spencer Stuart)

**Dr. Anna-Katharina Wittenstein**  
(WITTENSTEIN SE)

