

## **Familienunternehmen lebenslänglich?!**

### *Warum es wichtig sein kann, den Ausstieg beim Einstieg mitzudenken*

von Martina Reischmann, Dr. Dinah Spitzley und Natalie Rauschendorfer

„Beim Einstieg in unser Familienunternehmen war für mich klar: Das ist der letzte Arbeitsvertrag, den ich unterschreibe“, so Laura H. (Name geändert), die mit 26 Jahren ins fast 100 Jahre alte Familienunternehmen einstieg. „Den Gedanken, dass es nicht klappen könnte, habe ich schlicht nicht zugelassen.“ Doch welches Risiko gehen Nachfolger\*innen damit ein? Was, wenn man nie über einen Plan B nachgedacht hat und man ihn dann doch plötzlich braucht?

Der Ausstieg aus dem Familienunternehmen wird oft als Scheitern verstanden und aus diesem Grund tabuisiert. Entsprechend wenige Informationen findet man auch dazu, was die Betroffenen aus ihrem Ausstieg lernen, was sie im Nachgang anders machen würden und wie sie ihren Weg fernab vom Unternehmen weiter gegangen sind – wer spricht auch schon gerne über persönliches, familiäres oder gar unternehmerisches Scheitern?

Wir haben mit mutigen Nachfolger\*innen gesprochen, die genau solche Situationen erlebt haben – und die sie teilen möchten, damit andere von ihren Erfahrungen profitieren können. Zwei spannende Cases, die wir außerdem mit Ergebnissen aus einer Langzeitstudie des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen mit Unterstützung der EQUA-Stiftung aus München untermauern – eine Befragung aus dem Jahr 2020 von 122 Next Gens zu ihrer Verbundenheit und Wahrnehmung des Familienunternehmens und ihrer Einstellung, inwiefern sie sich lebenslänglich mit dem Unternehmen verbunden fühlen.

#### **Case 1: Ein unfreiwilliger Ausstieg**

Unser erster Case und Gesprächspartner stammt aus Norddeutschland. Das Unternehmen der Bauindustrie wurde in der zweiten Generation von einem Fremdgeschäftsführer gemanagt. Zu dessen zentralen Aufgaben gehörte es, die nächste Generation – bestehend aus drei Brüdern – an das Unternehmen heranzuführen.

Der Prozess war an sich professionell gesteuert, dennoch wurde schnell klar, dass die Tatsache, dass die operativen Geschicke am Ende nur zwei Brüder leiten sollten, zu einem großen Druck bei den Nachfolgern führte und das Konkurrenzgefühl in den Vordergrund stellte. „Aus Sicht des Unternehmens war das Prinzip, ‚die Besten setzen sich durch‘ vielleicht sinnvoll – aus familiärer Sicht wohl eher nicht“, so Thomas W. (Name geändert), der älteste der drei Brüder. Die beiden älteren Brüder setzten sich im Prozess schließlich gegen den jüngsten durch und stiegen als Projektleiter in unterschiedlichen Bereichen ein, mit dem Ziel, nach einem zweijährigen Bewährungszeitraum gemeinsam die Geschäftsführung zu übernehmen. Mit dem Einstieg der beiden Brüder zeigte sich eines jedoch recht schnell: „Von heute auf morgen von Konkurrenz auf Team umzustellen, war nicht ganz einfach.“

Zwar waren beide Brüder fachlich sehr gut qualifiziert und wollten das Unternehmen erfolgreich voranbringen, nur als Team funktionierten sie nicht. Nach 1,5 Jahren wurde gemeinsam von Fremdmanagement und Beirat entschieden, dem jüngeren der beiden Brüder zu kündigen, mit der Begründung, dass sie zwar eine fachliche, aber keine persönliche Eignung sehen. Das mag sachlich nachvollziehbar und für das Unternehmen richtig und wichtig gewesen sein.

All diejenigen, die sich mit Begeisterung für die Nachfolge entschieden und ihr Leben darauf ausgerichtet haben, oder sich einen entsprechenden Weg vorstellen, können sicher nachfühlen, was diese Entscheidung für junge Familienunternehmer\*innen bedeutet. Wer nicht freiwillig geht, dem fällt es darüber hinaus oft schwer, ein positives Verhältnis zur Familie aufrechtzuerhalten. Enttäuschung und auch Verletzungen können zumindest zu Beginn zu groß sein. So kann man mit einem Schlag beides verlieren – die berufliche Basis, sowie auch das „Aufgefangen werden“ im familiären Kreis. Wohl dem, der einen guten Plan B hat. Viele haben diesen leider nicht. So auch in dem beschriebenen Fall.

Doch woher kommt diese starke Enttäuschung bzw. das Verständnis eines Ausstiegs als Scheitern? Viele Next Gens sind dem Familienunternehmen, in dem sie aufgewachsen sind, sehr verbunden und nehmen es als Selbstverständlichkeit wahr, ihre Rolle in diesem einzunehmen. Diese Treue der nächsten Generation gegenüber dem Familienunternehmen, in der Forschung Commitment genannt, ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Nachfolge. Dabei kann Commitment unterschiedliche Ursachen haben: Manche Next Gens sind aus eigenem Antrieb heraus motiviert, Verantwortung zu übernehmen und das Familienunternehmen voranzubringen, andere hingegen handeln aus Pflichtbewusstsein oder fürchten sich vor den Konsequenzen eines Ausstiegs. Und dies ist eine maßgebliche Erklärung dafür, wieso die nächste Generation einen Ausstieg aus dem Familienunternehmen als starkes persönliches Scheitern wahrnimmt.

Bei weiblichen Next Gens, älteren Next Gens (über 30 Jahre), sowie denjenigen, die eine starke emotionale Bindung und Verantwortung gegenüber dem Familienunternehmen empfinden, zeigt sich häufiger eine Verbundenheit zum Unternehmen aus Pflichtbewusstsein. Diesen Nachfolger\*innen ist Loyalität besonders wichtig und sie identifizieren sich damit, pflichtbewusst ihre Aufgabe im Familienunternehmen zu übernehmen. Nimmt man diesen Next Gens nun durch einen (unfreiwilligen) Ausstieg die Möglichkeit diese in Aussicht gestellte Aufgabe zu übernehmen, beraubt man sie eines Teils ihrer Identität. Weitere Aspekte, die einen Ausstieg erschweren, sind in den erheblichen sozialen, finanziellen und beruflichen Kosten zu sehen. Es liegt also nahe, dass es schwerer fällt, dem Familienunternehmen den Rücken zuzukehren, wenn dieses eng mit dem persönlichen Leben verwoben ist. Egal ob es darum geht, Eltern zufriedenzustellen oder Risiken zu meiden: Next Gens, die dem Familienunternehmen verbunden bleiben möchten, fällt der (unfreiwillige) Ausstieg dementsprechend schwer. Dies zeigt auch der erste beschriebene Case.

Die Befragung zeigt weiter, dass diejenigen, die sich stärker emotional mit dem Unternehmen verbunden fühlen, auch eine langfristige Orientierung in Bezug auf das Familienunternehmen haben. Das bedeutet, dass sie ihre Tätigkeit als lebenslängliche Aufgabe verstehen. Alle am Nachfolgeprozess Beteiligten sollten sich daher frühzeitig darüber im Klaren sein, welchen Stellenwert eine Mitarbeit im Familienunternehmen für viele Next Gens hat.

### *Was lässt sich daraus lernen?*

- Die persönliche Eignung, sollte nicht hinter der fachlichen Qualifikation anstehen. Während man sich fehlendes Fachwissen häufig aneignen kann, so lassen sich persönliche Wesenszüge und Motive deutlich schwerer beeinflussen. Im Nachfolgeprozess daher viel Wert auf offene Kommunikation, Teamfähigkeit und den Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen zu legen, ist sicher ein relevanter Erfolgsfaktor.
- Es ist wichtig, offen mit der Familie über Zukunftsperspektiven zu sprechen und auch verschiedene Blickwinkel darauf zuzulassen.
- Als Nachfolger\*in einen guten Plan B zu haben reduziert nicht nur den Druck, dass die Nachfolge gelingen muss. Es gibt zudem das nötige Selbstbewusstsein und eine gewisse Freiheit, sich aktiv und aus freien Stücken zu entscheiden, das Unternehmen wieder zu verlassen, wenn man merkt, dass es nicht funktioniert. Selbst die Entscheidung getroffen zu haben, kann durchaus als Stärke und viel weniger als ein Scheitern gewertet werden. Darüber hinaus sind die Chancen deutlich höher, dass der familiäre Friede und Zusammenhalt aufrechterhalten werden können und an dieser Thematik nicht die Familie zerbricht.
- Unternehmerfamilien werden von komplexen Beziehungen bestimmt (Eigentum, Familie, Unternehmen). Dies bedeutet, dass Rollen, die man in der Familie einnimmt, auch oftmals auf die Arbeitsbeziehungen übertragen werden, so zum Beispiel das typische Konkurrenzdenken unter Geschwistern. Daher ist es wichtig, bereits zu Beginn die „Machtstrukturen“ innerhalb der Familie aufzudecken, um frühzeitig entgegenzuwirken und diese nicht in das Unternehmen zu tragen.

### **Case 2: Ausstieg als Erlösung**

Unser zweiter Fall führt uns in die Region des Sauerlandes zu einem mittelständischen Industriebetrieb, in dem zwei Brüder gemeinsam das Unternehmen in der zweiten Generation führen. Laura H., Gesellschafterin und Tochter des jüngeren Bruders, wollte schon immer ins Familienunternehmen einsteigen. „Als mein Papa mich mit 26 dann fragte, ob ich jetzt einsteige, habe ich das sofort bejaht.“ Wie wir es oft in der „weiblichen Nachfolge“ beobachten, war es ihr Wunsch, früh einzusteigen, um noch gemeinsame Zeit mit dem Vater zu haben, von ihm zu lernen und Stück für Stück in die Aufgabe hineinzuwachsen. Zu dem Zeitpunkt, als sie einstieg, gab es jedoch bereits Konflikte zwischen Vater und Onkel. Beide Familienstämme halten jeweils 50 Prozent der Anteile und sind damit gleichberechtigt, wobei die Anteile bereits früh an die Kinder übertragen wurden. Der Sohn des älteren Bruders war kurz vor Laura ebenfalls eingestiegen. Einen klaren Entwicklungsplan gab es für keinen der beiden Next Gens. Laura startete mit einem Traineeship, was zunächst gut funktionierte. Die Probleme traten auf, als sie im Anschluss Verantwortung als Marketingleiterin übernahm. Hier kollidierten ihre Vorstellungen einer dynamischen und teamorientierten Unternehmenskultur mit dem eher patriarchischen und autoritären Führungsansatz ihres Onkels. Die Tatsache, dass es bereits Konflikte in der Seniorgeneration gab, die sich nun zunehmend auch auf die Next Gen auswirkten, verschlechterte die Situation zusehends.

Ein Nachfolgeprozess läutet immer auch einen Transformationsprozess ein. Die damit einhergehenden Veränderungen werfen Fragen auf, führen teilweise zu Widerständen oder wecken Hoffnungen. All das nicht nur unter aktiver Beteiligung der Familienmitglieder, sondern auch

vor den Augen der Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte. Wer die Komplexität und Tragweite eines solchen Prozesses erkennt, dem wird schnell klar, dass es einer guten Vorbereitung und Planung bedarf. Die Chancen, dass die Nachfolge gelingt, sind um ein Vielfaches höher, wenn die Inhaber\*innen für sich eine Strategie festsetzen, die erforderlichen Rahmenbedingungen definieren und dies idealerweise schriftlich (beispielsweise in einer Familienverfassung) niederschreiben – und zwar bevor (!) die Kinder einsteigen oder sich für einen Ausbildungsweg entscheiden. Denn erfahrungsgemäß haben solche Prozesse deutlich weniger „Sprengstoff“, solange man sie frei von handelnden Personen diskutieren kann und es nicht um bereits eingestiegene Kinder geht.

Leider war dies bei Laura nicht der Fall. So tauchten immer wieder ungelöste Fragen im Kontext der Nachfolge auf. Die daraus entstandenen Diskussionen führten zu Konflikten, die sich hochschaukelten. „Der Moment der Entscheidung war furchtbar, aber trotzdem erlösend“, so Laura. Vater und Tochter mussten sich schließlich eingestehen, dass der eingeschlagene Weg – so sehr sie es sich auch wünschten – auf Grund der komplexen und konfliktbehafteten Situation mit dem zweiten Familienstamm für beide mehr Belastung als Erfüllung war. In einem Aufhebungsvertrag einigten sie sich darauf, das Arbeitsverhältnis zu beenden und ihre Nachfolge damit abzubrechen.

So stellte sich Laura – für die es nie eine Alternative zum Familienunternehmen gab – mit 28 Jahren die Frage: Wer bin ich ohne dieses Unternehmen? Denn ein Teil ihrer Identität wurde ihr durch den Ausstieg erstmal genommen. „Im ersten Moment war es sehr schmerzhaft und auch beängstigend, plötzlich ‚vor dem Nichts‘ zu stehen, nochmal ganz neu beginnen zu müssen.“ So tat sie das für sie in dieser Situation Richtige: Sie stieg in ein Wohnmobil, nahm sich Zeit für sich selbst und stellte sich all die Fragen, von denen sie im Nachgang sagt, sie hätte sie sich schon mit 18 stellen sollen – und zwar auch ganz bewusst einmal unabhängig vom Familienunternehmen.

Wo liegen meine persönlichen Stärken? Welche Vision habe ich für mein Leben? Was bedeuten Glück und Erfolg für mich ganz persönlich?

Bei der Suche nach Antworten auf Zukunftsfragen, wie sie Laura sich stellte, erfahren manche Next Gens Unterstützung im Kreis der Familie – doch was ist, wenn die Familie – wie so oft – stark involviert und damit nicht neutral ist? Blicken wir dazu nochmal in unsere Studie. Neben der Festlegung von entsprechenden Rahmenbedingungen, um Konflikte zu vermeiden, gehört zur Vorbereitung auf die Laufbahn im Familienunternehmen auch, dass Nachfolger\*innen von ihren Eltern dabei unterstützt werden, notwendige Fähigkeiten zu identifizieren und zu erlernen und eine eigene Vision für ihr Leben zu entwickeln, um im Falle eines Scheiterns nicht vor „dem Nichts zu stehen“. Diese instrumentelle Unterstützung durch die Familie wird laut unserer Studie deutlicher von den Next Gens wahrgenommen, die sich stärker emotional mit dem Familienunternehmen identifizieren. Wer sich für das Familienunternehmen begeistert, ist möglicherweise offener dafür, Chancen zur Weiterbildung und Entwicklung zu nutzen – das scheint auch der Elterngeneration bewusst zu sein. Sinnvoll ist es darüber hinaus, wenn die Erzählungen der Eltern über ihre Tätigkeit im Unternehmen um eigene Erfahrungen der Next Gen innerhalb des Unternehmens und in der Zusammenarbeit mit den Eltern ergänzt werden.

Für Unternehmerkinder kann es sehr herausfordernd sein, auf das eigene Leben nicht den „Bewertungsmaßstab des Unternehmens“ anzuwenden, sondern eigene Maßstäbe zu entwickeln.

Viele wachsen in einem Umfeld auf, in dem das Unternehmen Priorität hat und in dem auch aus der Familie demjenigen Bedeutung zugemessen und Anerkennung zu Teil wird, der dieses Unternehmen voranbringt. In diesen Fällen erklärt eine Familie bewusst oder unbewusst das Prinzip „Business First“ zu ihrem Leitsatz und stellt damit die Einzelinteressen von Familienmitgliedern hinten an. Sich davon freizumachen, ist also für viele kein leichter Weg. Laura ging nach ihrem Ausstieg diesen Weg. Sie hat versucht, aus der schwierigen Situation Learnings abzuleiten, vor allem aber hat sie sich selbst die Erlaubnis gegeben, in die Zukunft zu blicken und sich inhaltlich mit den Themen zu beschäftigen, die sie begeistern und in denen ihre Stärken liegen. Auf die Frage, was sie konkret aus dieser Zeit gelernt hat, antwortet sie: „Es war wichtig für mich zu erleben, was passiert, wenn man nicht seinen eigenen Weg geht, sondern mehr den Erwartungen von außen folgt. Heute setze ich selbst die Maßstäbe, an denen ich mich messe und merke, wie viel zufriedener und ausgeglichener ich seitdem bin. Interessant ist, dass sich spannende berufliche Optionen und Projekte gerade wie von selbst auftun.“ Diese Aussagen können auch anderen Mut machen, denn sie zeigen, dass es möglich ist, den eigenen Weg zu revidieren. Und mehr noch, dass man aus einer Krise gestärkt hervor gehen und neue Wege beschreiten kann.

Nach der Frage, was Laura heute anders machen würde, antwortet sie: „Ich würde heute einfordern, dass man früh über Nachfolge spricht. Klare Regeln vor meinem Einstieg wären mir wichtig. Leider fehlt einem mit 18 Jahren, wenn man die Entscheidung für einen Ausbildungsweg trifft, oft der Weitblick bzw. die Erfahrung. Und ich würde mir in jedem Fall einen Plan B überlegen. Mit Sicherheit wäre ich nicht in so ein Loch gefallen, wenn ich eine Alternative in der Tasche gehabt hätte.“

Die Gründe, aus denen ein Nachfolgeprozess scheitern kann, sind vielfältig und individuell:

- eine ältere Generation, die nicht loslassen kann
- eine Team-Konstellation, die nicht funktioniert
- Uneinigkeiten in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens
- eine Veränderung der Marktsituation, der sich Nachfolger\*innen nicht gewachsen fühlen
- ein Krisenfall und Uneinigkeit über den angemessenen Umgang damit
- Konflikte in der Familie
- mangelnde fachliche oder persönliche Kompetenz, etc.

## Zusammenfassung unserer Empfehlungen für Next Gens

Bei der Vielzahl und Vielfältigkeit an Gründen wird deutlich: es kann jede\*n treffen. Umso wertvoller sind die **folgenden Tipps**, die wir aus diesen beiden Fällen, aber auch aus unserer Erfahrung darüber hinaus für Nachfolger\*innen zusammengestellt haben:

- Vor einem Einstieg ins Familienunternehmen ist es sinnvoll sich zu fragen, welchen Weg man einschlagen würde, wenn es dieses Unternehmen nicht gäbe. Sich die Zeit zu nehmen, um einen **Plan B zu entwickeln**, zahlt sich in jedem Fall aus. Denn sollte er auch nie zum Tragen kommen, so reduziert er zumindest den Druck, zwingend erfolgreich sein zu müssen.

- Die Fähigkeit zur **Selbstreflexion** ist eine ganz wesentliche Eigenschaft in der Nachfolge. Nur wer die eigenen Stärken und Ziele kennt, sowie die Vorstellung einer persönlichen Lebensvision entwickelt hat, kann diese mit den Möglichkeiten und Rahmenbedingungen abgleichen, die das Familienunternehmen bietet. Erst mit dieser Basis lässt sich sinnvoll beurteilen, ob der Schritt ins Familienunternehmen passend sein kann. Ein Coach oder Mentor – außerhalb des eigenen Unternehmens – wird von vielen als sehr hilfreich empfunden, um an den Kern der persönlichen Themen zu kommen.
- Offenheit und Aufrichtigkeit sind unverzichtbar im Nachfolgeprozess. Konfliktthemen müssen vorab auf den Tisch und nach Möglichkeit geklärt werden, ansonsten tauchen sie in der Regel später und in größerem Ausmaß wieder auf. Wenn eine Familie jedoch den **Umgang mit Konflikten** „gelernt“ hat, kann daraus eine wirkliche Stärke erwachsen.
- Für manche endet die Phase der beruflichen Qualifizierung gedanklich mit dem Einstieg in das Unternehmen. Wer denkt „jetzt habe ich es geschafft“, ist auf dem Holzweg. **Lebenslanges Lernen** ist heute wichtiger denn je und wer die eigenen Skills und das eigene Knowhow über Weiterbildungen auf dem Laufenden hält, steigert nicht nur die eigene Wirksamkeit im Familienunternehmen, sondern mindert das Risiko, nach einem eventuellen Ausstieg später am Arbeitsmarkt nicht mehr interessant zu sein.
- Ein Vorteil, wenn sich Next Gens im eigenen Unternehmen auf die Nachfolge vorbereiten, besteht darin, dass sie oft früh viel Verantwortung übernehmen können. Häufig liegen die Anforderungen, eine anspruchsvolle Aufgabe zu bekommen, unter denen, die man für externe Bewerber\*innen ansetzen würde. Der Vorteil liegt in einer steilen Lernkurve und darin, dass häufig ein früher Einblick in verschiedene Aufgabenfelder ermöglicht wird. Die Kehrseite der Medaille ist allerdings, dass die Next Gens zwar über das eigene Familienunternehmen sehr viel lernen, eine solche „Karriere“ aber für den externen Arbeitsmarkt schwer nachvollziehbar ist. Den einen richtigen Weg für alle gibt es hier nicht. Wesentlich ist aber, dass Nachfolger\*innen sowie alle anderen Familienmitglieder sich vor einer Entscheidung bewusst machen, welche Chancen und Risiken mit der eigenen **Laufbahnplanung** verbunden sind.
- Wer sich nach Abschluss eines Projektes oder einem Abteilungswechsel von der HR-Abteilung und der verantwortlichen Führungskraft in einem **Zwischenzeugnis** die eigenen Leistungen dokumentieren lässt, hat zumindest etwas Schriftliches in der Hand. Das kann bei einer späteren Bewerbung helfen.
- Als State of the Art gilt es heute, Nachfolger\*innen dort einzusetzen, wo deren Stärken liegen. Wer bei der Laufbahnplanung diesem Grundsatz folgt, tut sich ebenfalls im Anschluss deutlich leichter, eine passende Stelle zu finden. Hier gilt: keiner sollte sich zu sehr verbiegen müssen. Wenn die Aufgaben und die Anforderungen einer operativen Geschäftsführung nicht den **eigenen Stärken** und Veranlagungen entsprechen, sollte man gut darüber nachdenken, diesen Weg zu wählen. Empfehlenswerter ist es dann, den Vorteil zu nutzen, dass Next Gens heute in verschiedenen Rollen für ihr Unternehmen wirksam werden können. So stellt sich die Frage: kann ich meine Stärken eher in der operativen Geschäftsführung, im Beirat oder als aktive\*r Gesellschafter\*in einbringen?
- Auch für die Mitarbeiter\*innen des Unternehmens ist der Einstieg von Nachfolger\*innen oft mit gemischten Gefühlen verbunden. Klar ist, dass die Next Gens in der Regel mit großem Interesse „begutachtet“ werden. Wichtig ist hier, die **Kommunikation** gut zu überdenken. Es hilft nicht, wenn ein Mitte-20-jähriger zu einem Zeitpunkt als zukünftiger CEO vorgestellt wird, zu dem klar ist, dass er davor noch einige Stufen zu durchlaufen hat. Die Kommunikation, dass ein Familienmitglied zukünftig mitarbeiten wird, das Unternehmen kennenlernen

wird und sich einbringen möchte, ist hingegen weit weniger verhänglich und lässt einen eventuellen Ausstieg viel weniger als ein Scheitern wirken. Sie lässt gleichzeitig mehr Raum für eine flexible Gestaltung des Entwicklungsweges.

- Ganz wesentlich für die Zukunftsplanung von Nachfolger\*innen ist es auch, dass frühzeitig geklärt ist, ob die Anteilsverteilung an die operative Tätigkeit geknüpft ist, sprich, was mit eventuellen Anteilen nach einem Ausstieg aus dem operativen Geschäft passiert. Eine zumindest temporäre **finanzielle Absicherung** der Nachfolger\*innen im Falle eines Ausstiegs ist auch aus Unternehmenssicht sinnvoll – es reduziert die Schwelle für Next Gens deutlich, sich aktiv für den Ausstieg entscheiden zu können, wenn es nicht funktioniert.

Abschließend bleibt zu sagen, dass jeder Nachfolgeprozess sehr individuell ist und seiner ganz eigenen Dynamik folgt. Die hier aufgeführten Risiken sollten keinen davon abhalten, diesen Weg einzuschlagen, der oft große Chancen bereithält und sehr erfüllend sein kann. Und wo der eine besser beraten ist, kritisch abzuwägen, da braucht es beim anderen Mut, die Dinge einfach zu tun. Letztlich gleicht unser Leben einer Reise. „Es kommt nicht darauf an, Hindernisse zu umgehen, sondern sie zu meistern.“ *Aurelius Augustinus*

*Martina Reischmann ist Partnerin der PETER MAY Family Business Consulting; Dr. Dinah Spitzley und Natalie Rauschendorfer sind Gründerinnen von Haus Next, einer digitalen Plattform für die Next Gens aus Unternehmerfamilien.*