

CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

Wer folgt Ihnen nach?



Dies ist ein CEO-Tipp, der insbesondere an die Eigentümer-Unternehmerinnen und -Unternehmer unter Ihnen geht, aber nicht auf diese beschränkt ist. Die Frage der Nachfolge zu regeln, ist nämlich in zahlreichen (Schlüssel-)Positionen wichtig, nicht nur auf die Eigentümer beschränkt. Bevor wir also auf den Kern dieses Beitrags zu sprechen kommen, eine generelle Frage: Haben Sie für jede Schlüsselposition im Unternehmen erstens auf dem Schirm, wann diese (unvorhergesehene Ereignisse ausgenommen) neu besetzt werden muss und haben Sie auf dem Schirm, dass dies zweitens geregelt werden und nicht dem Zufall überlassen werden sollte? Nun zu Ihnen: Wie schaut es mit Ihnen selbst aus? Sie stehen in vorderster Front, sind Geschäftsführerin, Vorstand, Inhaberin, Gesellschafter, wesentlicher Aktionär in einem (Familien-) Unternehmen. Sie haben das Unternehmen vielleicht aufgebaut oder sind – im Rahmen einer Erb- oder sonstig gestalteten Nachfolge – an die Spitze gekommen. Wie ist Ihre Nachfolge geregelt? Ich habe zu diesem Thema schon zahlreiche Veröffentlichungen verfasst und viele unserer Beratungsmandate drehen sich um dieses Thema. Die Erkenntnisse sind vielfältig aber einige zentrale Elemente möchte ich hier herausarbeiten.

1. Sich die Endlichkeit des eigenen Seins vor Augen zu führen, ist vielleicht nicht sonderlich erquicklich, aber sich mit Tatsachen auseinanderzusetzen, hat noch nie geschadet. Sie haben eine elementare Verantwortung. Es ist doch schön, wenn Sie alles „zu früh“ geregelt haben, dann haben Sie noch Zeit, aktiv mitzuwirken – nicht zu verstehen als ein Einmischen in Angelegenheiten, die nicht mehr in Ihrer Verantwortung liegen.

2. Das Prinzip „Hoffnung“ funktioniert nicht. Weder darauf bezogen, dass die eigenen Nachkommen einmal gut genug sein würden (das stellt sich meist übrigens einem Dritten viel früher dar, als man in der Familie meint), noch darauf bezogen, dass die Sprösslinge nach all der Orientierung, die sie so zu brauchen meinen, irgendwann einmal

Interesse an der Firma haben könnten.

3. Sollen die Nachkommen unbedingt in die Unternehmensspitze folgen, wird die Option, eine externe Geschäftsführung zu implementieren, um diesen Transfer zu leisten, während man selbst kürzer tritt, zu häufig übersehen, meist unter dem Vorwand, das sei zu kompliziert, die Mitarbeiter würden das nicht verstehen und es würde doch niemand ein Geschäftsführungs-Mandat auf Zeit annehmen. Hier die Antworten auf die Vorwände: Nein, doch, doch.

4. Die eigene Wichtigkeit wird regelhaft überschätzt. Die Erfahrung zeigt, dass gut geführte Unternehmen sehr gut mit dem Wechsel in der Unternehmensführung umgehen können. Schlecht geführte und auch zentralistisch geführte Unternehmen haben damit natürlich erheblich größere Schwierigkeiten. Oft entsteht eine zentralistische Führung übrigens unbeabsichtigt aus zwei Gründen: Der Unternehmenslenker liefert auf alles, was an ihn herangetragen wird, eine Antwort, statt Lösungen einzufordern und Lösungen sind nur dann richtig, wenn sie so aussehen, wie sie der Entscheider selber getroffen hätte. Doppelfehler.

5. Bei der Regelung der Nachfolge gibt es viel mehr als steuerliche oder rechtliche Dinge zu besprechen und zu beachten. Es geht um Inhalte, Erwartungen, Ängste und Wünsche, Bedenken und Träume auf allen Seiten. Die Unterschrift unter eine notarielle Urkunde bedeutet mitnichten, seine Nachfolge geregelt zu haben. Wir brauchen uns über steuerliche Aspekte keine Gedanken zu machen, wenn das Unternehmen durch schlechte Regelungen Verluste schreibt.

Die besten Regelungen treffen Unternehmenslenker dann, wenn sie selbst noch stark sind. Denken Sie daran: Sie haben eine Verantwortung Ihrem Unternehmen gegenüber. Diese Verantwortung wahrzunehmen, kann auch bedeuten, Entscheidungen zu treffen, die nicht unmittelbar angenehm entscheiden. Deshalb aber heißt ein Entscheider auch Entscheider und nicht Vermeider.