

# Mit Wachstumsschub in die nächste Generation

Nur wenige Themen sind emotional so stark belegt wie die Nachfolge – und wenn man klug ist und die Nachfolgekklärung nicht fortwährend vor sich herschieben möchte, spricht man lange im Vorlauf, ohne Druck, mit Menschen, denen man vertraut und denen man Erfolg zutraut. Das können erfahrene externe Dritte oder auch Familienunternehmer sein, denen die Nachfolge bereits gelungen ist. VON **PROF. DR. GUIDO QUELLE**

**N**atürlich existieren verschiedene Möglichkeiten, die eigene Nachfolge zu regeln und damit den Fortbestand des Unternehmens zu sichern: der Gesamtverkauf an Externe oder an Mitarbeiter, die Fusion mit strategischen Partnern, das Einrichten von Stiftungen und so fort. Dieser Beitrag befasst sich ausschließlich mit Fragen

der familieninternen Nachfolge, denn hier besteht erheblicher Aufklärungsbedarf – und bei dieser Art der Nachfolge sind auch die höchsten emotionalen Wellen zu erwarten.

Erst wenn die Nachfolge inhaltlich geklärt ist, sollte man sich um das rechtliche und steuerliche Rahmenwerk kümmern. Nicht umgekehrt – sonst wedelt der Schwanz mit dem Hund. Die Rechts- und Steuerberater sollen den unternehmerischen Willen bestmöglich umsetzen, diesen aber nicht aus steuerlichen und rechtlichen Erwägungen heraus determinieren. Was hat man bei Steuervorteilen durch eine inhaltlich falsche Entscheidung? Richtig: mit Zitronen gehandelt.

## **Kern der Nachfolge ist Vertrauen**

Vertrauen ist der Kern der Nachfolge. Dementsprechend besteht der erste Schritt darin, die Frage zu klären, ob sich aus unternehmerischer Sicht überhaupt jemand in der Familie eignet, die eigene Nachfolge anzutreten. Jawohl, diese Frage muss ganz unabhängig davon beantwortet werden, inwieweit die Nachfolger in spe die Nachfolge überhaupt antreten wollen. Zuerst muss man sich im Klaren darüber sein, wer die geeigneten Nachfolger sein könnten. Wie man das herausfindet? Nun, dazu benötigt man neben der eigenen Einschätzung idealerweise ein paar formelle Kriterien, die weniger im Sachlich-Fachlichen als im etwas weniger Greifbaren zu suchen sind. Beispiele

dafür sind Beobachtungen, die man in der Familie macht:

Wie gehen die grundsätzlich infrage kommenden Familienmitglieder miteinander und mit Fremden um? Wie reagieren sie in Stress- und Konfliktsituationen? Wie schnell stellen sie sich freiwillig neuen Herausforderungen? Wie schaut es mit der Disziplin aus? Wie ist es um das Urteilsvermögen, den „gesunden Menschenverstand“, bestellt? Natürlich steht auch die Frage im Raum, wie sehr sie sich mit den unternehmerischen Aspekten des eigenen Unternehmens auseinandersetzen. Welche Fragen stellen sie, wenn sie im Unternehmen sind? Wofür interessieren sie sich besonders?

Richtig: Dies sind keine Fragen, die zu einer messbaren Antwort führen werden. Aber man sollte sich vor Augen halten, dass alles Fachliche schneller erlernbar ist, als sich persönliche Verhaltensmuster und -präferenzen ändern.

Es ist essenziell, sich nicht auf eines oder mehrere Familienmitglieder als Nachfolger festzulegen. Der Erwartungsdruck ist in der Familie oftmals so hoch und baut sich über die Jahre auf, dass mitunter einfach unvernünftige Entscheidungen getroffen werden. Die Kinder fühlen sich verpflichtet, weil Papa oder Mama den „Wunsch“ geäußert haben, dass die Kinder ihnen nachfolgen. Das genügt aber bei Weitem nicht. Vorsicht! Auch Selbst- und Fremdüberschätzung in der Familie – die Eltern halten die Kinder oder die Kinder sich selbst für zu fähig – ist leider oft zu beobachten,

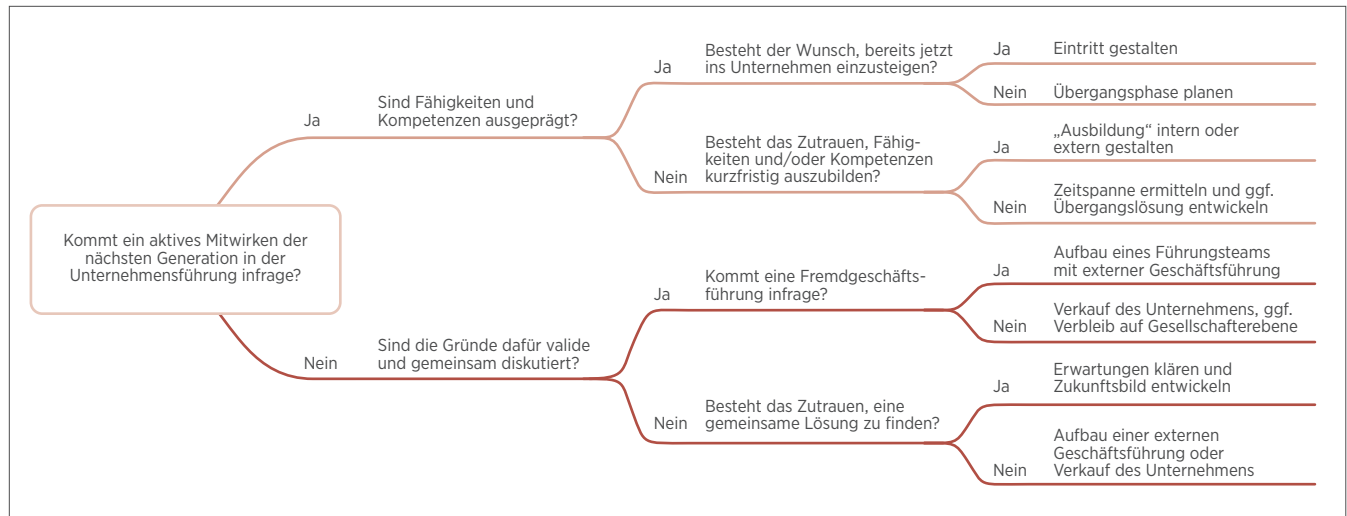


## **ZUR PERSON**

**Prof. Dr. Guido Quelle** ist Wachstumsexperte und gilt als einer der deutschen Vordenker bei wachstumsorientierter Transformation, Change Management und New Leadership. Prof. Dr. Quelle ist Mehrheitsgesellschafter der Mandat Managementberatung GmbH. Das Mandat-Team verfügt über branchen- und länderübergreifendes Wachstums-Know-how in den Leistungsfeldern Strategie und Marke, Prozesse und Organisation sowie Vertrieb und Expansion. Schwerpunkt ist der gehobene Mittelstand in der DACH-Region.

[www.mandat.de](http://www.mandat.de)

Entscheidungsbaum – grundsätzlich Klarheit in der Nachfolge schaffen



Quelle: Eigene Darstellung

mit dem Resultat, dass die „Senioren“ doch irgendwann wieder zurück ins Operative müssen oder das Unternehmen im schlimmsten Fall scheitert.

**Empfehlungen für den Erfolg der familieninternen Nachfolge**

Vor dem Hintergrund weiterer Stolpersteine drängt sich die Frage auf: Wie kann es denn doch gelingen? Folgendes muss unbedingt berücksichtigt werden:

1. Sog erzeugen, statt Druck machen: Wecken Sie Interesse bei den Kindern, aber ohne Druck aufzubauen. Nehmen Sie sie mit in das Unternehmen, machen Sie sie damit vertraut, was es bedeutet, Unternehmer zu sein. Beobachten Sie, ob sich Interesse einstellt, und schauen Sie, woran das Interesse besteht.
2. Fähigkeiten einordnen: Beziehen Sie die Kinder in Entscheidungsprozesse ein. „Wie würdest Du entscheiden?“ ist eine kraftvolle Frage, denn mit ihr können Sie feststellen, ob intelligent nachgefragt wird und umsichtige Entscheidungen getroffen werden. Vielleicht erhalten Sie dabei sogar noch neue Facetten für Ihre Entscheidung. Das ist die Kür.
3. Intensiv abstimmen: Wenn sich herausgestellt hat, dass eines oder mehrere Kinder nachfolgewillig und -fähig zu sein scheinen, ist der Austausch von Erwartungen essenziell. Wollen die „Alten“ und die „Jungen“ noch zusammenarbeiten? Wie wäre das gestaltet?

Müssen die Kinder sich Sporen im Unternehmen verdienen, bevor sie in Führungsverantwortung kommen? Wer erwartet was von wem? Welche Sorgen und Bedenken kommen auf den Tisch? Was wäre ideal? Tauschen Sie sich intensiv aus, nicht nur über die Sache.

4. Eine Zwischenzeit ins Auge fassen: Wenn der Altersabstand zwischen Eltern und Kindern relativ groß ist, kann es sinnvoll sein, eine Fremd-



Erst wenn die Nachfolge inhaltlich geklärt ist, sollte man sich um das rechtliche und steuerliche Rahmenwerk kümmern.

geschäftsführung zu verpflichten, mit dem klaren Auftrag, das Unternehmen erfolgreich weiterzuführen und parallel die Kinder an die Zukunftsaufgabe der Unternehmensleitung heranzubringen. Dazu sind natürlich nur Geschäftsführer geeignet, die ihren Erfolg nicht allein über die eigene operative Leistung definieren. Zudem bedarf es eines hohen Vertrauens zueinander.

5. Ungleichheit tolerieren: Ein oft beobachteter Fehler, der aus guter Absicht entsteht, ist das Vererben von Teilen des Unternehmens aus Gründen der vermeintlichen Gerechtigkeit an mehrere Kinder, obwohl die Führungsverantwortung nur bei wenigen Kindern (oder nur einem) liegt. Konflikte sind vorprogrammiert. Wenn möglich, sorgen Sie dafür, dass das Unternehmen in den Händen aktiver Unternehmer liegt und nicht in Händen von inaktiven Gesellschaftern.

**FAZIT**

Es gibt eine Reihe weiterer Erfolgsfaktoren, die auszuführen den Rahmen sprengen würde. Bisher wurde noch nicht über Recht und Steuern gesprochen und auch die weiteren Faktoren haben nichts damit zu tun. Es geht vielmehr um Vertrauen, Inhalt und Zusammenarbeit – und diesen Aspekten ist eine weitaus höhere Aufmerksamkeit zu schenken als den naheliegenden formalen Faktoren. Am besten gelingt die familieninterne Nachfolge im Übrigen, wenn die Unternehmer sich weitere Optionen offenhalten. ■