



## WIFU\_kompakt\_09:

# Nachfolge im Familienunternehmen: zehn Leitsätze

Die Nachfolge in einem Familienunternehmen ist kein Ereignis und schon gar kein plötzliches (von Unglücksfällen abgesehen). Um die Nachfolgefrage sinnvoll und familienverträglich zu regeln, sollte sie als Prozess verstanden werden. Da dieser Familie und Unternehmen gleichermaßen betrifft, spricht das WIFU von einer ko-evolutionären Entwicklung. Zehn konkrete Leitsätze können dabei helfen, diesen Prozess umsichtig zu gestalten.

### Wie praxisbezogen sind diese Leitsätze?

Grundlage für diese Regeln und übrigens auch für das Wittener Phasenmodell der Nachfolge sind mehr als zwei Jahrzehnte Forschung an und mit zahlreichen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Mag auch jede Familie und jedes Unternehmen (und deren jeweiliges Zusammenwirken) einzigartig sein, so lassen sich doch musterhafte Fragestellungen und klar umreißbare Phasen erkennen.

#### 1. THEMATISIEREN SIE DIE NACHFOLGE.

In dieses Thema spielen stets auch unausgesprochene Erwartungen und Wünsche hinein. Da sich in der mit einem Unternehmen verbundenen Familie unweigerlich sachliche („Kann er das?“) mit Beziehungsfragen („Warum meine Schwester und nicht ich?“) vermischen, sind offene, ehrliche Aussprachen so wichtig. Klärungen auf beiden Seiten – der abgebenden wie auch der übernehmenden Generation – sind entscheidend für das Gelingen eines Nachfolgeprozesses.

#### 2. UNTERSCHIEDEN SIE NACHFOLGE IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG VON DER GESELLSCHAFTERNACHFOLGE.

Letztere wird oft vernachlässigt, doch auch die nicht operativ im Unternehmen tätigen Eigentümerinnen und Eigentümer müssen strategische Entscheidungen mittragen oder besetzen Positionen in Gremien. Als Daumenregel: In kleineren Gesellschafterkreisen ist der Aufbau von Knowhow wichtig, in größeren Kreisen muss die Entscheidungsstruktur so formalisiert und belastbar sein, dass Konflikte vermieden werden oder wenigstens nicht auf das Unternehmen durchschlagen.

#### 3. BEACHTEN SIE FINANZIELLE, STEUER- UND ERBRECHTLICHE IMPLIKATIONEN.

Hier ist eine Abwägung von steuerlicher Optimierung sowie individuellen Bedürfnissen entscheidend. Fragen von Erbschaft und Pflichtteil, von Alterssicherung und auch die Anpassung von Gesellschaftsverträgen machen meist die Hinzuziehung externer Ratgeber erforderlich.

#### 4. DENKEN SIE AN DAS UNTERNEHMEN (OHNE FAMILIE).

Bei dieser Aufgabe geht es darum, sich auszumalen, ob (und welche) unternehmerischen Entscheidungen man anders treffen würde, gäbe es die Verflechtung mit der Familie nicht. Dies hilft zu identifizieren, welche Kompromisse lediglich zugunsten der Familie und auf Kosten des Unternehmens geschlossen werden. Unternehmen überdauern nur, wenn die betroffenen Einzelpersonen oder die Unternehmerfamilie insgesamt ihr Wohl nicht über das der Gemeinschaft bzw. des Unternehmens stellen.

#### 5. DENKEN SIE AN DIE FAMILIE (OHNE UNTERNEHMEN).

Und hier also umgekehrt: Welche Entscheidungen würde die Familie ohne das Unternehmen für sich treffen, welche Wege würde sie einschlagen? Der Blick auf die Verwobenheit beider Systeme zeigt die wechselseitigen Wirkungen auf. Der Zusammenhalt der Familie ist ein hoher Wert und sollte nicht beschädigt werden.

#### 6. PRIORISIEREN SIE KOMPETENZ ALS AUSWAHLKRITERIUM.

Bei dieser Fragestellung ist Ehrlichkeit wichtig. Welche Anforderungen würde die Familie an einen externen Kandidaten stellen? Würde man die Kandidaten aus der Unternehmerfamilie auch für geeignet halten, wenn sie nicht Söhne/Töchter von Angehörigen wären? Als Regel sollte gelten: Kompetenz vor Herkunft. Deshalb ist es ratsam, familienexternen Sachverstand hinzuzuziehen, damit nicht die Familie über Familienmitglieder entscheiden muss.

**7. NACHFOLGER SOLLTEN IHREN EIGENEN UNTERNEHMERISCHEN WEG GEHEN DÜRFEN.**

Ähnlich wie die „Walz“ der Handwerksgehlen sollten auch potenzielle Nachfolger und Nachfolgerinnen in einem anderen Unternehmen und/oder Land Erfahrungen sammeln und Kompetenzen erwerben dürfen. Gerade in Hinblick auf die Digitalisierungsdynamik hat sich eine „digitale Walz“ für die Mitglieder der NextGen bewährt!

**8. DIE NACHFOLGER (ABER AUCH DIE SENIOREN) NICHT ALLEIN LASSEN.**

Das Lernen „auf die harte Tour“, das Ins-kalte-Wasser-geworfen-Werden kann die Motivation der Nachfolgerin oder des Nachfolgers untergraben oder zu Einzelkämpfertum führen. Hingegen kann solidarische Unterstützung und ein intergenerativer Dialog zu einem besseren Einstieg führen. Und komplementär dazu kann der Senior in einem offenen Austausch über seine Bedenken und Befürchtungen bezüglich des Austritts sprechen.

**9. ZIEHEN SIE ALTERNATIVEN ZUR FAMILIÄREN NACHFOLGE IN BETRACHT.**

Die übergeordnete Aufgabe ist es, das Unternehmen überlebensfähig zu halten – ob die eigenen Kinder geeignete Nachfolger sind, ist dem gegenüber nachgeordnet. Für den Fall der Fälle sollten Alternativen zur familiären Nachfolge gewählt werden, etwa die Installation eines familienexternen Managements, die Gründung einer Stiftung oder die Veräußerung des Unternehmens.

**10. EXTERNER RAT IST NÜTZLICH.**

Die Nachfolgeentscheidung ist eine der wichtigsten Entscheidungen des Unternehmers oder der Unternehmerin. Sie strahlt auf die Belegschaft, Kunden, Lieferanten und andere Stakeholder ab. Beratung und Begleitung durch Fachanwälte und Coaches kann ganz wesentlich zum Gelingen des Übergangs beitragen.

**Ist dann endlich Ruhe bei diesem anstrengenden Thema?**

Dazu eine Redewendung aus dem Sport: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel. Nach der Nachfolge ist also vor der Nachfolge. Dies gilt zumindest für Familienunternehmen, denen es gelingt, „dynastisch“ zu werden. Immerhin knapp 90 Prozent schaffen das nicht – nur ein Bruchteil aller Familienunternehmen erreicht die dritte und weitere Generationen. Dies unterstreicht, dass die Wichtigkeit eines sorgfältig durchgeführten Nachfolgeprozesses keinesfalls überschätzt werden kann. Dazu gehört übrigens auch, dass Familienverfassung und Familienstrategie daraufhin geprüft werden, ob sie noch zur neuen Situation passen oder aktualisiert werden müssen.

**Neu in der Reihe WIFU\_kompakt:** Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Praxis des Familienmanagements /// Digitales Familienmanagement /// Mega-Trends in Unternehmerfamilien /// Mentale Modelle /// Family Governance /// Was ist „Gesellschafterkompetenz“? /// Gesellschafterkompetenz: die Inhalte **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Die acht Weisheiten langlebiger Unternehmerfamilien /// Einführung in die Vermögenskultur /// Postpatriachale Führung /// Mentale Modelle von Familienunternehmen /// Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern **WIFU-Studie:** Weibliche Nachfolge – Ausnahme oder Regelfall? Eine Studie zur aktuellen Situation im Generationswechsel deutscher Familienunternehmen **WIFU-Schriftenreihe:** Family Compliance: Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung /// Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von intergruppalen Konflikten in Stammesorganisationen **Leseempfehlung:** von Schlippe, Groth & Rösen: Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie: Familienstrategie über Generationen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder [wifu.de/bibliothek](http://wifu.de/bibliothek)**



**WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN**  
STIFTUNG

Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
Tel.: +49 2302 926-510  
Fax: +49 2302 926-561  
[stiftung@wifu.de](mailto:stiftung@wifu.de) | [www.wifu.de](http://www.wifu.de)

© 2021 · WIFU-Stiftung