



# private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

*how to earn it* | *how to invest it* | *how to live it*

Die Lerbacher Runde:  
Ausgewiesene Kapitalmarktexperten  
diskutieren die optimale  
Anlagestrategie für das nächste Jahr.



## Orakel von Lerbach.

Wer dem Rat der Lerbacher Runde gefolgt ist, hat seit 2010 viel Geld verdient. Wie die Profis nun ihre Depots neu ordnen.

## Chinas Champions.

Als Peking privates Unternehmertum zuließ, packte Wan Jie diese Gelegenheit beim Schopf. Heute ist der Drucker Weltmarktführer.

## Inside USA.

Mike Tiedemann verwaltet neben dem eigenen Vermögen elf Milliarden Dollar für wohlhabende US-Bürger. Und verrät seine Strategie.

## Nur für mich.

Streng limitierte Auflagen sind für Sammler interessant. Doch echte Uhrenliebhaber sorgen dafür, dass ihr Chronograph einzigartig ist.

# Nachfolge-Erfahrungen führen oft in eine Lernfalle.

**Aus der Forscherwerkstatt.** Unternehmerfamilien lernen aus Nachfolgeprozessen der Vergangenheit. Doch dieses Lernen auf der Basis eigener Erfahrung reicht nicht aus, um ein Unternehmen über Generationen erfolgreich zu führen. Ein Fallbeispiel illustriert die Problematik.

In unserer Arbeit mit Unternehmerfamilien ist es immer wieder interessant zu sehen, dass sich in der Weitergabe von Unternehmensanteilen und Geschäftsführungsverantwortung ein Muster etabliert, welches von den Familienvertretern spätestens ab der dritten, vierten Nachfolge als ihr Erfolgsmodell angesehen wird. Mit der Fixierung auf diese vermeintlich einzig Erfolg versprechende Nachfolgelösung – das zeigt ein ausführliches Fallbeispiel – gehen viele Familien aber ein Risiko ein, dessen sie sich nur selten bewusst sind.

Die Nachfolge in einem Unternehmen der Verlags- und Druckereibranche, nennen wir es hier Fischer KG, zeigt ein solches Muster. Über vier Generationen wurde die Verantwortung immer an einen männlichen Nachfolger übergeben, der zugleich auch die Mehrheit der Anteile bekommt. Würde der heutigen Senior nach dem Erfolgsprinzip gefragt, lautete die Antwort: „Eine starke Person muss das Sagen haben!“ Mit diesem Motto ist die Firma gut gefahren. Es gibt für ihn keinen Grund, an diesem Nachfolgeprinzip zu rütteln.

Hierzu ein kurzer Abriss der Historie: Das Unternehmen wird um 1870 als Druckerei gegründet und beschäftigt zur

Jahrhundertwende 20 Mitarbeiter. Die erste Nachfolge ist einfach. Der einzige Sohn folgt dem Ruf des Vaters und steigt um 1900 ein. Seine beiden Schwestern kommen für die Nachfolge – wie damals selbstverständlich – nicht in Betracht und werden abgefunden.

Ganz ähnlich spielt sich die zweite Nachfolge ab. Der Gründersohn zeugt, wie es der Zufall will, wieder drei Kinder – einen Sohn und zwei Töchter. Abermals wird die Nachfolge so gewählt, dass der männliche Nachfahre zum Haupterben und Geschäftsführer der weiter wachsenden Firma wird.

Der Krieg ist, wie so oft, ein starker Einschnitt. Dem Unternehmer aus der dritten Generation gelingt es, das Druckgewerbe um das Verlagswesen zu ergänzen. Der Verlag profitiert vom Nachkriegsboom und wächst weiter, bis es zum vierten Mal Zeit wird für die Nachfolge. Zum Glück stehen auch in der vierten Generation zwei Nachfahren zur Verfügung die willens sind, das Erbe fortzusetzen. Ohne dass es groß zu Diskussionen kommt, bestimmt der Vater, dass der Sohn ihm nachfolgt. Die Tochter erhält zehn Prozent der Unternehmensanteile unter der gesellschaftsrechtlichen Bestimmung, dass mögliche Kin-

der der Tochter diese Anteile nicht weiter innerhalb der Kernfamilien vererben können. Stattdessen gibt es eine Andienungspflicht an den starken Stamm.

Unternehmerisch folgen Jahrzehnte des stetigen Wachstums. Bis zum Jahre 2010 ist aus dem kleineren Verlag ein stattliches, auch international agierendes Unternehmen gewachsen.

Ganz nebenbei ist der Unternehmer Fischer 70 Jahre alt geworden. Als stolzer Vater von drei Töchtern steht er nun vor einer schwierigen Aufgabe. In der Unternehmerfamilie Fischer wurde über vier Generationen ein Erfolgsprinzip gelernt: Ein männlicher Nachfahre muss das Unternehmen führen! So hat es der Gründer gemacht, so dessen Sohn, dessen Enkel und auch der Urenkel. Und die Wachstumszahlen beweisen, dass es richtige Entscheidungen waren.

Aber was bedeutet das nun für die fünfte Generation? Der Vater sieht sich gezwungen, zwischen den Töchtern zu wählen, obgleich er Zweifel hat, dass das seiner Meinung nach „harte Geschäft“ von einer Frau zu leiten ist. Die Töchter sind zwar exzellent ausgebildet, jedoch ohne große Führungserfahrung und wie auch der Vater verunsichert, ob sie der Aufgabe gewachsen sind.



Weil die Unsicherheit bei allen Beteiligten groß ist, bleibt die Nachfolge lange ungeklärt. Diese Situation wird zu einer großen Belastung für alle. Der Vater scheut sich davor, zwei seiner geliebten Töchter zu enttäuschen. Die drei Schwestern wissen nicht, was sie mehr fürchten: vom Vater nicht als Nachfolgerin gewählt zu werden oder gewählt zu werden, um dann mit den Bildern von vier Männergenerationen als Vorgänger im Nacken das große Unternehmen zukünftig allein leiten zu müssen. Was lässt sich aus der Geschichte der Unternehmerfamilie Fischer lernen? Unternehmerfamilien haben in ihren grundlegenden Nachfolgemustern wenig Lernchancen. Alle 25 bis 30 Jahre steht die Nachfolge an und nichts liegt näher, als es so zu machen, wie es von den Vorgängern praktiziert wurde und wie es „doch immer“ funktioniert hat. In diesem Sinn sind Unternehmerfamilien „lernbehindert“. Anders als bei Organisationsstrukturen oder Marketingkampagnen lässt sich nicht einfach ausprobieren, was funktioniert – und dann gegebenenfalls beliebig nachsteuern. Die einzige Form der Korrektur besteht darin, dass die Seniorgeneration die Nachfolge „zurückgedreht“, also nach ersten

Anzeichen des Misslingens das Ruder wieder übernimmt. Doch das hat dann meist fatale Folgen für das familiäre Verhältnis und die Firma. Denn: Wie soll danach die Nachfolge aussehen? Natürlich ist es nachvollziehbar, dass Unternehmerfamilien die Nachfolge gemäß den eigenen Erfahrungen „lösen“. Das schafft Orientierung in einer der existentiellsten und aufgrund der familiären Dynamiken auch schwierigsten unternehmerischen Entscheidungen. Tradition beseitigt Unsicherheiten. Zugleich besteht jedoch die Gefahr, dass eintritt, was in der Forschung „abergläubiges Lernen“ genannt wird. Eine Nachfolgelösung, die nicht zum Untergang geführt hat, wird als Erfolgsformel gesehen, ohne zu prüfen, ob nicht auch vollkommen andere Nachfolgelösungen gleich gute oder gar bessere Ergebnisse für alle Beteiligten erbracht hätten. Mit der Traditionsorientierung in der Nachfolge wird vor allem den wichtigsten Fragen die Aufmerksamkeit entzogen: Passen die aktuellen Familienkonstellationen und unternehmerischen Führungsanforderungen überhaupt zum erlernten Nachfolgemuster? Entsprechen die Kompetenzen und Wünsche des potenziellen Nachfolgers den Anforderun-

gen? Soll – wie am Beispiel des Unternehmens Fischer KG – am Prinzip: „Einer soll es machen“ festgehalten werden, obgleich seit den ersten Nachfolgen die Anforderung an den familiären Nachfolger immens gewachsen sind? Lernen ist in der Nachfolge nicht automatisch mit einem positiv zu bewertenden Entwicklungsfortschritt verknüpft. Lernen kann auch bedeuten, sich in eine Sackgasse zu manövrieren. Insofern gehört es zu den wichtigsten Kompetenzen einer Unternehmerfamilie, die eigenen, hoffentlich gelungenen, Nachfolgemuster zunächst nur hinsichtlich der früheren familiären und unternehmerischen Kontexte für gut zu erachten. Vielleicht ist es sinnvoll, ein Muster fortzusetzen. Aber mindestens ebenso vielversprechend ist es, nach vollkommen anderen Nachfolgelösungen Ausschau zu halten. Damit Unternehmerfamilien nicht ihrer eigenen Geschichte „auf den Leim“ gehen, müssen sie in der Diskussion und Ausarbeitung ihrer Familienstrategie lernen, ein bisher erfolgreiches Nachfolgemuster zu unterbrechen. □

*Text: Torsten Groth, Dr. Tom Rüsen;  
Wittener Institut für  
Familienunternehmen; wifu@uni-wb.de*