



private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

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



Der Inder Surinder Kapur sanierte die ehemalige ThyssenKrupp-Tochter BLW. Und baut nun einen „Hidden Champion“ im Bereich der Autozulieferindustrie auf.

Welt-Unternehmer.

Surinder Kapur verbindet den Spirit Amerikas, die Perfektion Japans und deutsche Ingenieurskunst mit den Werten eines gläubigen Hindu.

Depot-Stabilisator.

US-Bestsellerautor Jack Schwager kennt die Szene der Hedgefonds genau. Er erklärt, warum sie niemals wertvoller waren als heute.

Anlage-Idee.

From hero to zero in weniger als einem Jahr. Anlagen in Schwellenländern sind völlig „out“. Eine Chance für mutige Investoren.

Klima-Retter.

Aufgeben ist keine Option. Wir haben Ideen und Technologien, um den Klimawandel zu stoppen. Wir müssen sie nur nutzen.

Familieninterne Unternehmensnachfolge.

Aus der Forscherwerkstatt. Jedes Familienunternehmen ist einzigartig. Und auch jede Familie ist besonders. Daher muss jede Nachfolgelösung mit Respekt vor der Tradition und der besonderen Situation des jeweiligen Unternehmens und der Familie gefunden werden. Trotzdem gibt es im Nachfolgeprozess allgemeingültige Fragestellungen, zu denen jede Unternehmerfamilie ihre spezifischen Antworten finden sollte.

Unter Nachfolge wird oftmals die konkrete Übergabeentscheidung zur Führung des Unternehmens verstanden. Diese Sichtweise blendet jedoch Nachfolgedynamiken in Unternehmerfamilien aus, die schon lange vor der Verantwortungsübergabe das Leben der Familienmitglieder geprägt haben. Angemessener ist es darum, die Nachfolge als einen fortwährenden (Kommunikations-)Prozess zu verstehen. Solange eine (Eigentümer-)Familie einen bestimmenden Einfluss auf ein Unternehmen ausübt, sollten ausgewählte Aspekte der Nachfolge kontinuierlich reflektiert werden. So wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass alle Beteiligten in allen Lebens- und Berufsphasen miteinander im Dialog über ihre Wünsche, Erwartungen und Interessen bleiben, und dabei zugleich das Wohl des Unternehmens nicht aus den Augen verlieren.

Bei unseren Beobachtungen von Nachfolgelösungen in der Praxis haben sich zehn Grundsätze für einen erfolgreichen Prozess herauskristallisiert:

01. Thematisieren Sie die Nachfolge

Die Nachfolge ruft bei allen Beteiligten Sorgen, Ängste und Erwartungen hervor. Deshalb wird die Übergabe oft (bewusst oder unbewusst) hinausgezögert.

Das Thema Nachfolge ist dann zwar in den Köpfen präsent, aber es wird vielfach nicht gemeinsam besprochen.

So verständlich dieses Zögern auch ist, irgendwann muss das Thema auf den Tisch. Es ist zu bedenken: Auch die Vermeidung von Entscheidungen wird letztendlich zu einer Entscheidung – und zwar gegen die Nachfolge.

02. Unterscheiden Sie zwischen der Nachfolge auf Gesellschafter- und Unternehmensseite.

Da das Unternehmen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht, wird unter dem Schlagwort „Nachfolge“ oftmals nur die Weitergabe der operativen Leitung verstanden. Dieser Fokus darf aber nicht dazu führen, dass die Gesellschafternachfolge ein Schattendasein fristet. Alle Eigentümerstrukturen haben ihre Vor- und Nachteile. Deshalb ist detailliert zu prüfen, welche historischen Muster der Weitergabe sich bewährt haben und wie sich die Gesellschafterstruktur mit der kommenden Generation in Bezug auf die Gesellschafterzahl verändern wird.

03. Beachten Sie die finanziellen, steuer- und erbrechtlichen Implikationen.

Nachfolgeregelungen werden stark von steuer- und erbrechtlichen Fragen beeinflusst. Die Überlegungen, wer für die

Nachfolge in der Unternehmensleitung infrage kommt und in welcher Konstellation Eigentümeranteile weitergegeben werden, sollten Hand in Hand mit der Klärung finanzieller, steuer- und erbrechtlicher Fragen gehen.

04. Denken Sie an das Unternehmen (ohne Familie).

Familienunternehmen zeichnen sich durch ein sehr enges Zusammenwirken von Familie und Unternehmen aus. Gerade in Nachfolgeprozessen können jedoch die Schattenseiten dieser Konstellation hervortreten. Oft wirkt es sich nachteilig aus, wenn familiäre Erwägungen einen zu starken Einfluss auf Unternehmensentscheidungen haben. Überlebensrelevante Entscheidungen werden dann nicht oder zu spät getroffen, da diese negative Auswirkungen auf den Familienfrieden haben könnten. Es geht nicht darum, den Faktor Familie einfach zu übersehen, es geht darum zu prüfen, ob unterschwellig Familiengesichtspunkte mitgeführt werden, die einzig der Familie dienen, nicht dem Unternehmen.

05. Denken Sie an die Familie (ohne Unternehmen).

Die Zukunft des Unternehmens zu priorisieren, heißt nicht, die Familienseite



gänzlich zu vernachlässigen. Natürlich sollten auch Fragen zu den Besonderheiten der Familie reflektiert werden. Aber wenn die unternehmerisch dringlichen Aspekte und die vordringlich familiären Anliegen getrennt voneinander besprochen wurden, ergibt sich im Regelfall ein neuer Blick auf die Nachfolge.

06. Kompetenz als Auswahlkriterium für die Nachfolgekandidaten

Das Beharren auf einen Kandidaten aus der Familie, obwohl dieser hierfür fachlich und/oder persönlich nicht geeignet ist, kann weder im Interesse des Unternehmens noch der Familie sein. „Kompetenz vor Abstammung“, lautet die Faustformel zur Nachfolge. Da jedoch die objektive Beurteilung aus Eltern- und Familiensicht extrem schwer ist, ist es ratsam, einen Beirat oder externen Experten hinzuzuziehen.

07. Nachfolger sollten ihren eigenen unternehmerischen Weg gehen dürfen.

Kinder entwickeln von klein auf ihre eigene Persönlichkeit. Unternehmereltern sollten lernen, ihre Kinder in ihrer Einzigartigkeit und auch Andersartigkeit zu respektieren. Überzogene Erwartungen an die Lebensläufe führen zu Enttäuschungen auf beiden Seiten und lösen unnötige Konflikte aus. Die Liebe und

Verantwortung der Eltern sollte sich darin äußern, dass sie bereit sind, die individuellen Neigungen, Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Kinder zu akzeptieren, sie zu unterstützen und zu fördern.

08. Die Nachfolger nicht allein lassen.

Die Individualität und Eigenständigkeit der Nachfolgeneration anzuerkennen, darf nicht mit blindem Vertrauen verwechselt werden. Viele Nachfolgerinnen und Nachfolger sind angesichts der Fülle der Erwartungen und der Verantwortung verunsichert. Sie suchen nach Orientierung. Hier kann der Generationendialog besonders hilfreich sein.

09. Ziehen Sie Alternativen zur familiären Nachfolge in Betracht.

Der Wunsch, das Unternehmen weiterhin in der Familie zu halten, ist legitim und nachvollziehbar. Er sollte aber nicht dazu führen, dass schwere und gegebenenfalls unlösbare Konflikte innerhalb der Familie auftreten, die sich letztlich negativ auf das Unternehmen auswirken. Es gibt eine Reihe von Alternativen, die es ermöglichen, den Fortbestand des Unternehmens in der Zukunft zu sichern. Neben dem Einsatz von Fremdgeschäftsführern zählen hierzu auch das Management-Buy-out und das Management-Buy-in sowie die Veräußerung an ein anderes

Unternehmen, der Gang an die Börse oder die Gründung einer Stiftung.

10. Externer Rat ist nützlich!

Die Übergabe eines Familienunternehmens stellt eine der größten Veränderungen und somit eine der größten Herausforderungen für das Unternehmen und die Familie dar. Alle Beteiligten – Mitarbeiter wie Familienmitglieder – sind verunsichert. Es ist deshalb in den meisten Fällen sinnvoll, Berater und Coaches zu engagieren, die den Übergang punktuell oder über einen längeren Zeitverlauf begleiten und in gesicherten Bahnen verlaufen lassen.

Fazit: Auch wenn das Einhalten der zehn Prinzipien kein Garant für eine erfolgreiche Nachfolge darstellt, so sind wir davon überzeugt, dass eine Vielzahl der typischen Problem- und Konfliktfelder so systematisch bearbeitet werden können. (Den kompletten WIFU-Praxisleitfaden „Nachfolge in Familienunternehmen“ erhalten Sie kostenlos unter: www.wifu.de. Gern senden wir Ihnen auch ein Printexemplar zu.) □

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