

1.2 Die Nachfolge-Strategie – In vier Schritten zur gelingenden Nachfolge

von Prof. Dr. Peter May

I. Vorbemerkungen

Familienunternehmen und Unternehmerfamilien sind Mehrgenerationen-Projekte. Die Inhaberkategorie möchte die Kontrolle über ihr Familienunternehmen für eine möglichst lange Dauer ausüben. Solange die Lebenszeit eines Menschen begrenzt ist, kann dies nur gelingen, wenn der unternehmerische Staffelposten in unregelmäßigen Abständen von einer Generation an die nächste übergeben und von dieser erfolgreich weitergetragen wird. Es ist eine simple, aber unausweichliche Wahrheit: Ohne erfolgreiche Nachfolge gibt es kein erfolgreiches Familienunternehmen. Und keine erfolgreiche Unternehmerfamilie.

1. Warum Nachfolge nicht einfach ist

Allerdings ist Nachfolge kein einfaches Thema. Das beginnt damit, dass sie beim übergebenden Unternehmer die Bereitschaft voraussetzt, sich mit der Endlichkeit des Lebens auseinanderzusetzen. Das erfordert eine Reife und Gelassenheit, die bei Menschen, deren Lebensthema das kraftvolle Gestalten ist, nicht immer anzutreffen ist. Wer in Kategorien wie „Geht nicht – gibt's nicht“ oder „Für jedes Problem gibt es eine Lösung“ lebt, für den ist der Tod eine existenzielle Bedrohung, der man am liebsten mit Verleugnung begegnet. Die Auseinandersetzung mit der Nachfolge wird da schnell selbst zur Bedrohung. Unternehmer, die nicht loslassen können, gehören oft in diese Kategorie.

Diejenigen, die bereit sind, sich dem Thema zu stellen, sehen sich rasch mit rational und emotional schwierigen Fragen konfrontiert. Wann ist der richtige Zeitpunkt für die Übergabe gekommen? Sind meine Kinder geeignet, die unternehmerische Verantwortung in ihren unterschiedlichen Ausprägungen zu übernehmen? Was ist gut für die Firma? Was für die Familie? Und was für jedes einzelne Kind? Was ist richtig? Und was gerecht? Solche Einschätzungen zu treffen, fällt schwer. Der Umgang mit dem Ergebnis noch mehr. Viele Unternehmensübergaben scheitern langfristig an fehlendem Willen, fehlender Fähigkeit und Zwist zwischen den Nachfolgern. Und daran, dass die zugrunde liegenden Themen allzu lange verdrängt wurden.

Zudem ist Nachfolge ein komplexes Thema. Es geht ja nicht nur um das Unternehmen. Es geht immer auch um die Unternehmerfamilie, um sonstige Vermögensbestandteile und um jedes beteiligte Individuum. Es geht um Geld, um Macht und um Liebe, um Bevorzugung und Zurücksetzung. Dazu kommen rechtliche und steuerliche Fragestellungen. Die rechtlich saubere Gestaltung der Nachfolge ist ein anspruchsvolles Thema. Für die steuerliche Gestaltung gilt dies erst recht. Vor allem die Erbschaftsteuer ist so komplex geworden, dass sie viele Unternehmer überfordert. Auch deshalb, weil neben kurzfristigen Ersparniseffekten auch die langfristigen Auswirkungen auf das Unternehmen und die Familie bedacht werden müssen. Die Komplexität der Nachfolge schafft eine Gemengelage, in der man leicht die Übersicht verlieren kann.

Zu guter Letzt haben sich auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen geändert. Im bürgerlich-patriarchalischen Zeitalter wurde die Nachfolge vorrangig durch den Patriarchen bestimmt. Er ordnete an, die Familie folgte – mitunter mit Murren und Knurren. Offene Auflehnung hingegen war selten; zu groß war die Kraft des auf Tradition und Autorität gegründeten Folgeanspruchs. Die neue Welt ist anders. Das bürgerliche Zeitalter ist vergangen, und mit ihm das Patriarchat. Wo Individualisierung und Emanzipation die Kultur prägen, funktionieren oktroyierte Lösungen nicht mehr. Das mag mancher als Nachteil empfinden, und zugegebenermaßen war die alte Welt einfacher. Dem stehen aber auch wichtige Vorteile gegenüber: Die weibliche Emanzipation hat den Kreis der in Betracht kommenden Nachfolger quasi verdoppelt. Und die Notwendigkeit, Nachfolge als Familienprojekt zu begreifen, erhöht die Bindekraft der gefundenen Nachfolgelösungen. Wer an der Erstellung des Konzepts mitgewirkt hat, wird sich mit dessen Ergebnissen stärker identifizieren als derjenige, dem sie lediglich mitgeteilt wurden.

2. Warum ein strukturierter Prozess hilfreich ist

In meiner langjährigen Arbeit mit Unternehmerfamilien in der Nachfolge habe ich die Erfahrung gemacht, dass ein strukturierter Prozess hilft, die Angst vor rationaler und emotionaler Komplexität zu nehmen und das schwer Aussprechbare besprechbar zu machen. Dies gilt umso stärker, je mehr der Prozess einen Rahmen setzt, der unterstützend, aber nicht einengend wirkt und Raum für individuelle Lösungen lässt. „Komplexität reduzieren – Ängste nehmen – Strukturen schaffen – individuelle Lösungen ermöglichen“, mit diesem Anspruch habe ich das Konzept der Nachfolge-Strategie entwickelt. Es besteht aus vier Schritten:

1. Eine gute **Analyse** vornehmen.
2. Die **Zielstruktur(en)** sauber definieren.
3. Die richtigen Feststellungen treffen und zu einem schlüssigen **Nachfolgekonzept** verbinden.
4. Das Gewollte konsequent **umsetzen**.

II. Der erste Schritt: Die Analyse

Grundlage eines guten Konzepts ist eine zutreffende Analyse der Ausgangssituation. Nur wer weiß, wo er steht, kann beurteilen, ob das angestrebte Ziel erreichbar ist und welcher Weg gegangen werden muss, um ans Ziel zu gelangen. Das gilt auch für die Nachfolge. Eine gute Analyse ist der erste Schritt zur guten Nachfolge-Strategie.

1. Nachfolge-Analyse mit dem INTES-Prinzip

Die Welt der Familienunternehmen und Unternehmerfamilien ist komplex. Um die Komplexität handhabbar zu machen, habe ich 1997 das INTES-Prinzip geschaffen. Ihm liegt die Erkenntnis zugrunde, dass es im Familienunternehmen nie nur ums Unternehmen geht. Auch die Familie, Vermögensaspekte und persönliche Interessen wollen bedacht sein. Nur wenn es gelingt, diese vier Interessensfelder in die richtige Balance zu bringen, kann ein Familienunternehmer auf Dauer Erfolg haben. Und je besser ihm die Balance gelingt, desto größer wird sein Erfolg sein. Diese Grundidee gilt natürlich auch für den finalen Test unternehmerischen Erfolgs: die Sicherung des Lebenswerks über den eigenen Tod hinaus, wobei hier in besonderem Maße auch rechtliche und steuerliche Aspekte zu berücksichtigen sind.

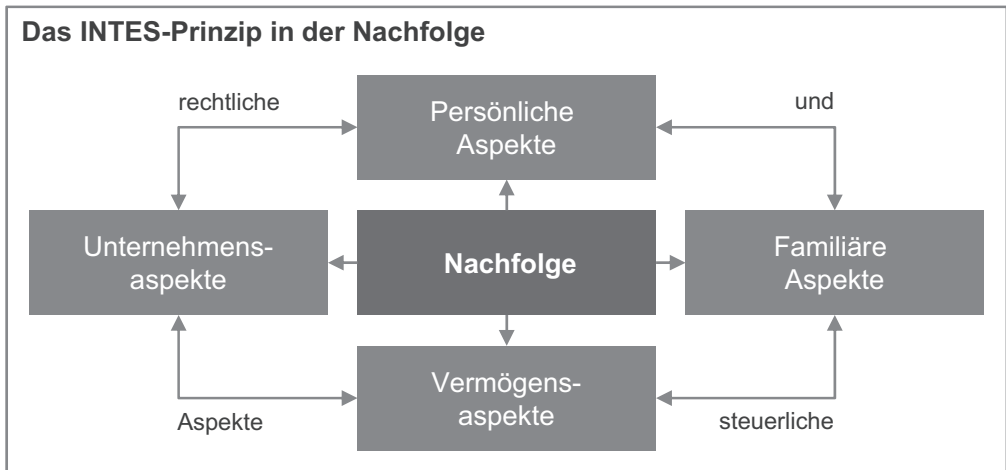


Abb. 1: Das INTES-Prinzip in der Nachfolge

Die Analyse setzt eine nüchterne Bestandsaufnahme voraus: Was ist vorhanden? Was steht auf der Haben-, was auf der Soll-Seite? Welche Stärken können genutzt werden? Welche Schwächen sind zu berücksichtigen? Welche Chancen gibt es? Und wo lauern Risiken? Mit anderen Worten: Bei der Analyse der Ausgangssituation für die Nachfolge geht es darum, in der Unternehmenssphäre sattsam bekannte und erprobte Instrumente, z.B. die SWOT-Analyse¹, auf die anderen Felder – Vermögen, Familie, Person(en) sowie Recht und Steuern – zu übertragen. Ich habe oft die Erfahrung gemacht, wie sehr es Unternehmern hilft, mit vertrauten Instrumenten zu arbeiten, und welche tiefen Einsichten diese einfachen Instrumente auch in den anderen Aktionsfeldern zutage fördern.

¹ SWOT steht für Strengths (Stärken) and Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) and Threats (Gefahren). Die SWOT-Analyse ist ein strategisches Planungsinstrument zur Positionsbestimmung und Strategieentwicklung von Unternehmen. Näher zur SWOT-Analyse im Familienunternehmen May, Erfolgsmodell Familienunternehmen, Murmann Verlag Hamburg, 2012, S. 32-51.

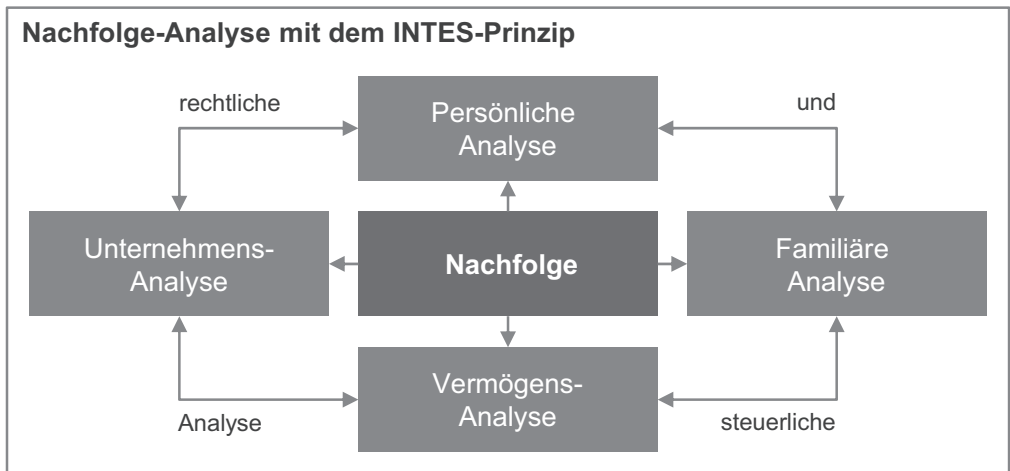


Abb. 2: Nachfolge-Analyse mit dem INTES-Prinzip

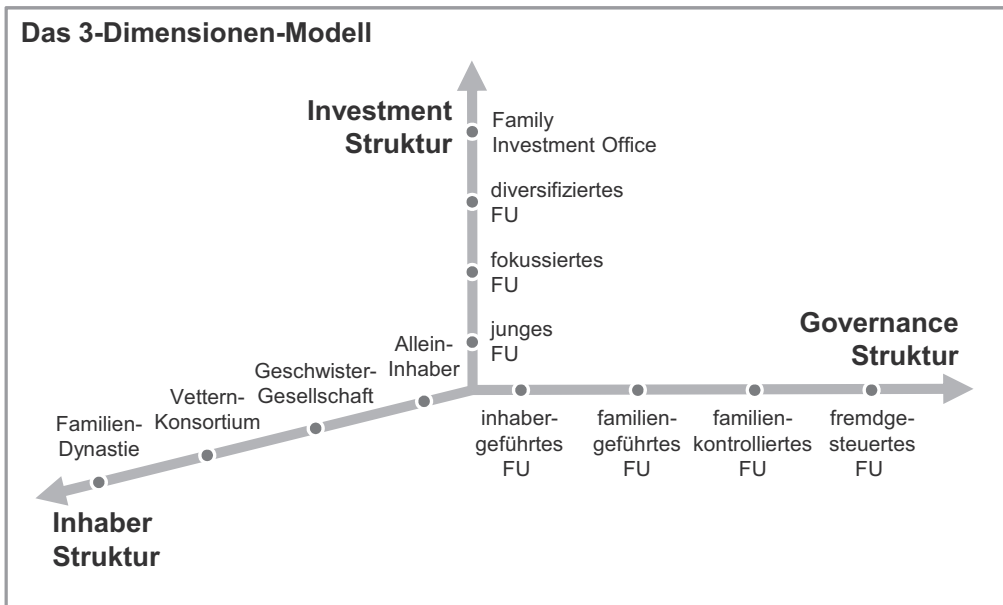
2. Die Analyse des Unternehmens

Die für die Nachfolge zu erstellende Unternehmensanalyse kann wichtige erste Erkenntnisse ans Licht bringen:

- Was macht unser Unternehmen?
- Wo ist es tätig?
- Wie groß ist es?
- Wer sind wesentliche Wettbewerber?
- Wem gehört es?
- Wie ist seine Struktur?
- Wie ist seine Rentabilität?
- Wie ist es finanziert?
- Welche Governance-Strukturen gibt es?
- Wer sind die Schlüsselpersonen?
- Wie hoch ist der Unternehmenswert – nicht nur ökonomisch, sondern auch emotional?
- Was sind die wichtigsten Stärken, auf denen unser Unternehmen nach erfolgter Nachfolge aufbauen kann?
- Welche Schwächen müssen wir in den Griff bekommen?

- Wo liegen neue Chancen?
- Welche Risiken müssen wir beachten?

Dazu können die Erkenntnisse aus meinem 3-Dimensionen-Modell genutzt werden. Das 3-Dimensionen-Modell² geht von der Erkenntnis aus, dass Familienunternehmen keine homogene Gruppe darstellen, sondern sich sehr stark voneinander unterscheiden. Je nachdem, wie die Inhaberschaft, die familiäre Einflussnahme auf das Unternehmen und die Art des unternehmerischen Engagements der Familie ausgestaltet sind, ergeben sich spezifische Herausforderungen für das einzelne Familienunternehmen. Diese zu kennen und sich Gedanken darüber zu machen, welche Veränderungen mit der Nachfolge verbunden sein können, gehört zu einer guten Unternehmensanalyse.



² Grundlegend zum 3-Dimensionen-Modell siehe May, S. 177-205.

Inhaber-Struktur	Governance-Struktur	Investment-Struktur
Allein-Inhaber <ul style="list-style-type: none"> • Alleinsein • Machtmissbrauch • Abhängigkeit vom Allein-Inhaber • ungeplanter Ausfall • Nachfolge 	Inhabergeführtes FU <ul style="list-style-type: none"> • Alleinsein • Abhängigkeit vom Unternehmer • ungeplanter Ausfall • Nachfolge 	Junges FU <ul style="list-style-type: none"> • keine Abhängigkeit vom Gründer • Geschäftsidee • knappe Ressourcen • fehlende Professionalität • hohes Risiko
Geschwister-Gesellschaft <ul style="list-style-type: none"> • Geschwisterrivalität • fehlende Inhaber-Kompetenz • nachlassender Unternehmergeist 	Familiengeführtes FU <ul style="list-style-type: none"> • Ämter-Rivalität • Interessengegensätze zwischen tätigen und nichttätigen Inhabern 	Fokussiertes FU <ul style="list-style-type: none"> • Lebenszyklus-Risiken • „alle Eier in einen Korb“
Vettern-Konsortium <ul style="list-style-type: none"> • zunehmende Diversität • alte Rivalitäten • fehlende Inhaber-Kompetenz • nachlassender Unternehmergeist • reduzierte Inhaberidentifikation • nachlassender Zusammenhalt 	Familienkontrolliertes FU <ul style="list-style-type: none"> • Finden und Binden geeigneter Manager • Prinzipal-Agenten-Konflikt • nachlassende Inhaberidentifikation 	Diversifiziertes FU <ul style="list-style-type: none"> • professionelles Portfolio-Management • Ressourcenzersplitterung • reduzierte Inhaberidentifikation
Familien-Dynastie <ul style="list-style-type: none"> • fehlender Zusammenhalt • reduzierte Inhaberidentifikation 	Fremdgesteuertes FU <ul style="list-style-type: none"> • Klumpenrisiko • hohe Abhängigkeit von Dritten 	Family Investment Office <ul style="list-style-type: none"> • Fehlen der erforderlichen Spezial-Kompetenz • reduzierte Inhaberidentifikation

Abb. 3: Das 3-Dimensionen-Modell

3. Die Analyse des sonstigen Vermögens

Für die Analyse des sonstigen Vermögens gelten ähnliche Überlegungen. An die Bestandsaufnahme

- Welches sonstige Vermögen ist vorhanden?
- Wem gehört es?
- Wie ist es strukturiert?
- Wie viel ist es wert?
- Welche Erträge erwirtschaftet es?
- Welche Finanzierungen bestehen?

- Wie steht es um die Liquidität?
 - Gibt es eine Vermögensstrategie?
 - Wie sieht die Managementstruktur aus und welche Governance-Regeln gibt es?
- schließt sich nahtlos eine Analyse der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken des bestehenden Portfolios an.

4. Die Analyse der Familie

Die professionelle Analyse der Familie ist für viele Unternehmerfamilien eine neue Erfahrung. Furcht ist gleichwohl fehl am Platz. Denn sie ist im Grunde einfach zu erstellen. An eine kurze Darstellung der zur Familie gehörenden Mitglieder (Name, Alter, Familienstand, Beruf oder Ausbildung) schließen sich spannende Fragen an:

- Gibt es eine Familienstrategie bzw. eine Familienverfassung?
- Was sind unsere familiären Werte, Ziele und unser Selbstverständnis als Unternehmerfamilie?
- Wie steht es um die Qualität des familiären Zusammenhalts?
- Gibt es bestehende Konflikte und Konfliktfelder?
- Wie ist die Einstellung der Familie zum Unternehmen? Welche Erwartungen bestehen? Was ist die Familie bereit, dem Unternehmen zu geben?
- Was sind Stärken, auf die wir im Nachfolgeprozess aufbauen können (z.B. gutes Verständnis untereinander, wirtschaftliche und persönliche Selbstständigkeit der Kinder)?
- Wo liegen Schwächen (z.B. Rivalität, schwierige Patchworkkonstellation)?
- Welche Chancen bieten sich im Zusammenhang mit der Nachfolge für die Familie (z.B. Förderung des Zusammenhalts durch ein gemeinsames Projekt, hinzukommende Schwiegerkinder als zusätzliches Potenzial)?
- Welche Risiken gibt es (z.B. Verschärfung bestehender Rivalitäten durch unterschiedliche Behandlung, Konfliktpotenzial durch neu hinzukommende Partner)?

Immer noch tun sich Unternehmerfamilien schwer damit, offen über diese Themen zu sprechen. Dabei tut es gut, die „Fische auf den Tisch“ zu packen, gemeinsam anzuschauen und unter fachkundiger Anleitung zu bearbeiten. Familien verfügen über ein einzigartiges Potenzial, wenn es gelingt, sie für ein gemeinsames Projekt zu begeistern. Dazu müssen sie nur anerkennen, dass sie nicht aus idealen,

sondern aus realen Mitgliedern bestehen. Die Mitglieder einer Familie sind unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Interessen und Fähigkeiten, sie lieben einander und rivalisieren miteinander, sie haben Konflikte und das Bedürfnis, gesehen und geliebt zu werden. Die Familie gibt Heimat und Identität, aber sie ist auch der Platz von Neid, Eifersucht und Missgunst. Erst wenn wir das alles als normal anerkennen und offen miteinander darüber sprechen können, wird der Raum frei für eine wirklich starke (Unternehmer-)Familie. Ein Nachfolgekonzept, das diese Realität verleugnet, ist zum Scheitern verurteilt.

5. Die persönliche Analyse

Bei der persönlichen Analyse geht es um die eigene Person. Wie steht es um

- Alter
- Gesundheit
- Beziehungen
- Fähigkeiten
- Erfahrungen
- Stärken
- Schwächen
- Chancen
- Risiken

der eigenen Person? Dabei geht es nicht nur um den übergebenden Unternehmer, sondern um alle beteiligten Familienmitglieder.

6. Rechtliche und steuerliche Analyse

Auf keinen Fall vernachlässigt werden darf die rechtliche und steuerliche Analyse der Ausgangssituation. Dafür ist insbesondere das Steuerrecht hierzulande viel zu wichtig und zu kompliziert. Eine gründliche Bestandsaufnahme erfasst alle bestehenden Verträge (insbesondere Gesellschaftsverträge, Eheverträge, Schenkungsverträge, Erbverträge, Pflichtteilsverzichtsvereinbarungen) und einseitigen Verfügungen (Testamente, Vollmachten, Patientenverfügungen etc.) und prüft diese auf rechtliche Wirksamkeit, Vollständigkeit und steuerliche Konsequenzen. Daran schließt sich eine saubere Beurteilung bestehender Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken an. Am Ende dieser Bestandsaufnahme hat die Unternehmerfamilie ei-

nen Überblick über die rechtliche und steuerliche Ausgangslage und etwaigen Handlungsbedarf.

7. Hinweise zum Vorgehen

Die beschriebenen Analysen sind ohne fremde Hilfe nicht zu erstellen. Mindestens ebenso wichtig ist aber, dass die Familie in den Erstellungsprozess eingebunden ist und das Ergebnis der Analyse erfährt und miteinander bespricht.

III. Der zweite Schritt: Die Festlegung der Ziele

1. Zielbestimmung mit dem INTES-Prinzip

Unmittelbar im Anschluss muss die Familie festlegen, welche Ziele in Zusammenhang mit der Nachfolge erreicht werden sollen. Der Logik des INTES-Prinzips folgend geht es hierbei neben allgemeinen und übergeordneten Zielen („Wir wollen, dass unsere Nachfolge gelingt.“) um konkrete Zielbestimmungen für die vier Interessenfelder Unternehmen, sonstiges Vermögen, Familie und persönliche Interessen sowie um Ziele für das Gestaltungsfeld Recht und Steuern. Bei der Bestimmung dieser Ziele sollte man zum einen den Nachfolgeprozess im Auge haben (z.B. „kein Streit“) und zum anderen eine Vorstellung davon entwickeln, welche Zukunft man sich für das jeweilige Interessenfeld wünscht (z.B. „Unser Unternehmen ist auch in zehn Jahren noch ein erfolgreiches Familienunternehmen.“).

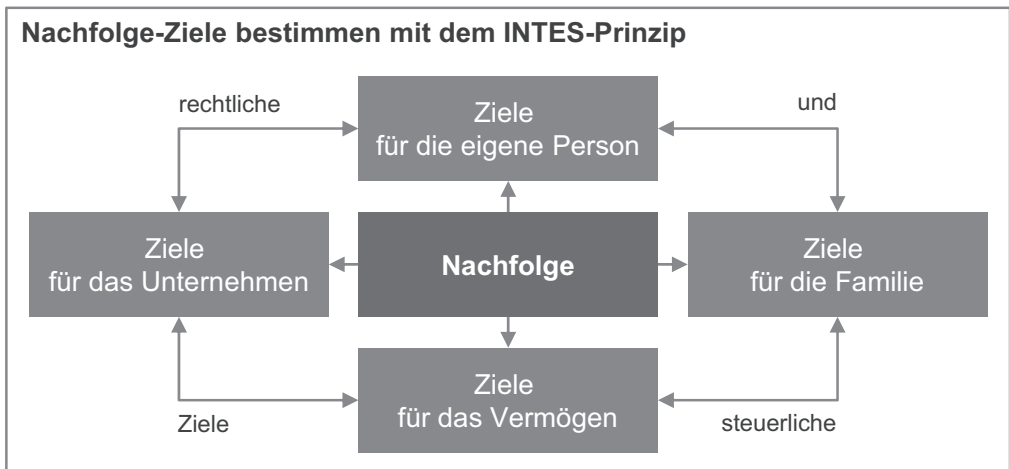


Abb. 4: Nachfolgeziele bestimmen mit dem INTES-Prinzip

2. Ziele für das Unternehmen

Bei der Bestimmung der Nachfolge-Ziele für das Unternehmen geht es darum, eine möglichst konkrete und realistische Vorstellung von der Zukunft des Unternehmens nach dem Generationswechsel zu entwickeln – je klarer, desto besser.

- Wo soll unser Unternehmen in X Jahren stehen?
- Wie soll es sich entwickelt haben?
- Soll es nach wie vor ein Familienunternehmen sein?
- Wer sollen seine Eigentümer sein?
- Welche Rolle soll die Familie im Unternehmen spielen?
- Welche anderen Interessen (z.B. Mitarbeiter) sollen berücksichtigt werden?

3. Ziele für das sonstige Vermögen

Da das sonstige Vermögen in Unternehmerfamilien meist eine nachrangige Rolle gegenüber dem unternehmerischen Vermögen spielt, gehen die Fragen zu den Zielen des Vermögens in der Regel in eine andere Richtung:

- Welchen Zwecken dient das sonstige Vermögen beim und nach dem Generationswechsel (z.B. Altersabsicherung bei vorzeitiger Aufgabe der Führungsfunktion, Absicherung des überlebenden Ehepartners, Ausgleich für bei der Verteilung des Unternehmensvermögens benachteiligte Kinder, Vermögensdiversifikation als Vorkehrung gegen Vermögensverluste im Unternehmen)?
- Soll es zusammengehalten und gemeinsam bewirtschaftet oder unter den Familienmitgliedern aufgeteilt werden?

4. Ziele für die Familie

Ein Familienunternehmen ist nicht denkbar ohne eine starke Familie, die hinter ihm steht. Die Nachfolge stellt die Unternehmerfamilie auf eine schwere Probe. Der schwierige Umgang mit den Themen Geld, Macht und Liebe stellt eine Zerreißprobe für den Zusammenhalt der Familie und ihre Einstellung zum Unternehmen dar. Deshalb ist es wichtig, dass die Familie im Nachfolgeprozess frühzeitig festlegt, was ihr mit Blick auf die familiäre Zukunft wichtig ist.

- Wo soll unsere Familie in X Jahren stehen?
- Welches Selbstverständnis und welche Werte sollen sie leiten?

- Wie wichtig ist uns die Akzeptanz der Beteiligten für die bei der Nachfolge zu treffenden Entscheidungen?
- Wie wichtig sind uns Zusammenhalt, familiärer Friede und Einheit der Familie?
- Wie soll das Verhältnis der Familie zum Unternehmen sein?
- Wie wichtig sind uns Zufriedenheit und persönliches Glück der einzelnen Familienmitglieder?

5. Persönliche Ziele

Vielleicht am schwierigsten ist die Bestimmung der persönlichen Ziele. Sie konfrontiert uns wie kein anderes Interessensfeld mit uns selbst, zwingt uns zur Selbstreflektion und dazu, Farbe zu bekennen. Das fällt nicht leicht, ist aber unverzichtbar. Ein Nachfolgekonzept, das zentrale Interessen wichtiger Beteiligter außer Acht lässt, ist zum Scheitern verurteilt. Deshalb sollte man seine Ziele kennen – und die der anderen auch. Folgende Fragen können bei der Zielfindung hilfreich sein:

- Wo möchte ich in X Jahren stehen?
- Was ist mir persönlich wichtig?
- Was will ich tun?
- Welche Rolle möchte ich im Unternehmen einnehmen?
- Welche Fähigkeiten und persönliche Merkmale möchte ich entwickeln?
- Welches Einkommen möchte ich haben?
- Wie soll mein Leben aussehen?

6. Ziele für die rechtliche und steuerliche Gestaltung

Recht und Steuern sind zwar nicht alles, aber ohne sie ist alles nichts. Deshalb braucht der Unternehmer nicht nur einen Überblick über bestehende rechtliche Regelungen und deren steuerliche Auswirkungen. Er muss auch klar formulieren, welche Ziele mit der rechtlichen und steuerlichen Gestaltung erreicht werden sollen. Vor allem für die Steuergestaltung im Nachfolgeprozess ist es wichtig zu wissen, welchen Stellenwert die Steueroptimierung im Vergleich zu anderen Nachfolgezielen besitzt.

7. Zielhierarchie festlegen

Die letzte Bemerkung verweist auf eine Fragestellung von grundsätzlicher Bedeutung. Nur selten ist es möglich, alle Ziele gleichmäßig und vollumfänglich zu verwirklichen. Häufig führt die Realisierung eines Ziels zur Be- oder Verhinderung eines anderen. Das zwingt dazu, Entscheidungen zu treffen. „Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass“ ist auch in der Nachfolge keine gute Maxime. Damit die notwendigen Entscheidungen auf einer sicheren Grundlage getroffen werden können, empfiehlt es sich, den Stellenwert der einzelnen Ziele zu bestimmen. Nicht alle sind gleich wichtig. Und es ist ein guter Rat, etwaige Zielkonflikte bei der Erstellung des Nachfolgekonzepts zugunsten der höher- bzw. höchstrangigen Ziele aufzulösen.

8. Hinweise zum Vorgehen

Noch mehr als bei der Analyse empfiehlt es sich, in die Zielbestimmung alle betroffenen Familienmitglieder einzubeziehen. Nachfolge im 21. Jahrhundert ist kein einseitiger Akt mehr. Wer will, dass die Nachfolge gelingt, muss diejenigen einbeziehen, die den Staffelstab weitertragen sollen. Die Furcht vor unbeherrschbaren Emotionen und familiären Dynamiken ist in der Regel unbegründet. Im Gegenteil: Der professionell angeleitete Austausch der individuellen Zielvorstellungen bringt nicht selten wichtige Erkenntnisse hervor und bildet eine unverzichtbare Grundlage für ein funktionierendes Nachfolgekonzept. Es ist immer besser, wenn Entscheidungen nicht auf Vermutungen, sondern auf Tatsachen beruhen.

IV. Der dritte Schritt: Die Erstellung des Nachfolgekonzepts

1. Nachfolgekonzept mit Hilfe des INTES-Prinzips

Sind Analyse und Zielbestimmung abgeschlossen, ist der Zeitpunkt gekommen, Entscheidungen zu treffen. Auf der Grundlage der zuvor gewonnenen Erkenntnisse wird jetzt das passende Nachfolgekonzept erstellt. Der Logik des INTES-Prinzips folgend werden nun die wichtigsten Festlegungen für die vier Interessensfelder Unternehmen, sonstiges Vermögen, Familie und beteiligte Personen sowie für den Umgang mit anstehenden rechtlichen und steuerlichen Fragestellungen getroffen. Dabei beginnt man am besten mit einigen allgemeinen und übergeordneten Festlegungen, die dem Nachfolgekonzept im Sinne einer Präambel vorangestellt

werden. Im Anschluss daran sollte das Nachfolgekonzept die folgenden Fragen beantworten:

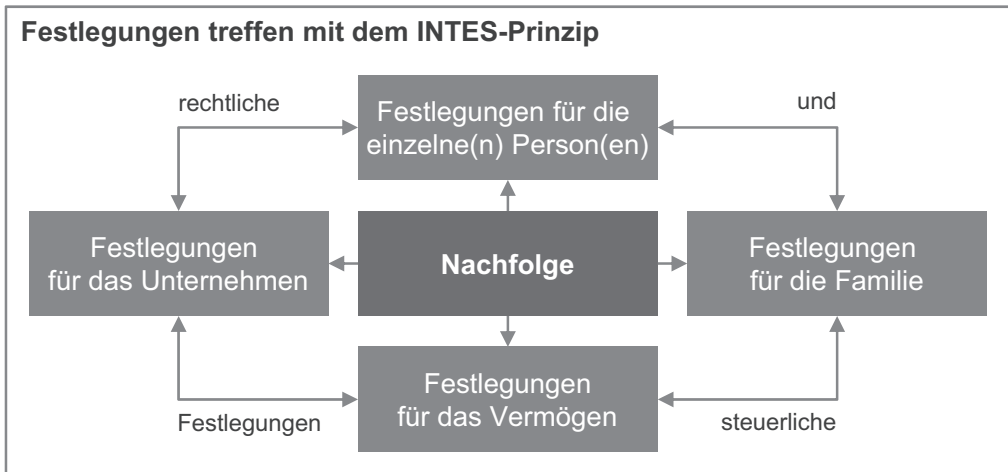


Abb. 5: Festlegungen treffen mit dem INTES-Prinzip

2. Festlegungen für das Unternehmen

- Auf wen geht die Inhaberschaft am Unternehmen über?
- Wie sieht die zukünftige Führung bzw. Führungs- und Kontrollstruktur des Unternehmens aus?
- Welche Rolle spielt die Familie im Unternehmen?
- Welche finanziellen Leistungen erhält die Familie aus dem Unternehmen?
- Wann (und ggf. in welchen Schritten) erfolgt die Übergabe von Inhaberschaft und Führung?
- Welche vorbereitenden Maßnahmen sind nötig?

3. Festlegungen für das sonstige Vermögen

- Soll das sonstige Vermögen zusammengehalten und gemeinsam bewirtschaftet oder aufgeteilt werden?
- Wer erhält was?
- Werden Versorgungsansprüche begründet? Für wen? Aus welchen Vermögensbestandteilen? In welcher Höhe?

- Wie sieht die zukünftige Führung bzw. Führungs- und Kontrollstruktur für gemeinsam bewirtschaftetes Vermögen aus?
- Wann erfolgt die Übergabe?
- Welche vorbereitenden Maßnahmen sind nötig?

4. Festlegungen für die Familie

- Wer gehört zukünftig zur „Unternehmer“-Familie?
- Wie sichern wir den familiären Zusammenhalt?
- Wie sichern wir das Commitment der Unternehmerfamilie zum Familienunternehmen?
- Wie stellen wir sicher, dass die Familienmitglieder die ihnen im Unternehmen zugewiesenen Rollen auch ausfüllen können?
- Welche vorbereitenden Maßnahmen sind nötig?

5. Festlegungen für die Einzelperson(en)

- Was ist meine zukünftige Rolle in Bezug auf Unternehmen, sonstiges Vermögen und Familie?
- Wie bereite ich mich darauf vor?

6. Festlegungen für die rechtliche und steuerliche Gestaltung

- Welche rechtlichen Dokumente (z.B. Testamente, Erbverträge, Eheverträge, Gesellschaftsverträge, Vollmachten, Patientenverfügungen) sind erforderlich?
- Welche wesentlichen Inhalte sollen sie haben?
- Welche Gestaltungen nehmen wir mit Blick auf die steuerliche Optimierung vor? Und welche nicht?

7. „Richtige“ Entscheidungen treffen

Bei der Beantwortung dieser Fragen werden Sie rasch feststellen, dass es nicht nur eine Option gibt, sondern mehrere. Um herauszufinden, welche Option am besten zu Ihnen passt, gehen wir in zwei Schritten vor.

Zunächst werden alle in Betracht kommenden Optionen ermittelt. Das sind oft mehr, als wir denken. Mitunter kommen Mandanten mit der Klage zu mir: „Herr

May, Sie müssen mir helfen! Meine Nachfolge ist gescheitert.“ Im Gespräch stellt sich dann rasch heraus, dass nicht die Nachfolge gescheitert ist, sondern lediglich die von ihnen bislang favorisierte Option. Da ist es dann hilfreich, andere Optionen aufzeigen zu können. Ich möchte das an einem Beispiel verdeutlichen. Nach dem überraschenden Ausstieg seines ältesten Sohnes ist der Unternehmer ratlos. Er hatte bisher alles darauf ausgerichtet, Inhaberschaft und Führung des Unternehmens auf diesen Sohn zu übertragen. Dabei ist die Thronfolger-Lösung niemals die einzige Lösung zur Übergabe des Eigentums. Alternativ können mehrere Kinder zu Nachfolgern bestimmt werden, bei gleichmäßiger oder auch ungleichmäßiger Verteilung. Denkbar sind auch ein Verkauf der Firma an einen Dritten, die Hereinnahme einer Beteiligung, ein Börsengang oder die vollständige oder teilweise Übergabe an eine Stiftung – entweder als Familienstiftung oder gemeinnützig. Nimmt man dann noch die Führungsnachfolge hinzu, vergrößert sich der Optionenraum weiter. Die Führung des Unternehmens kann von einem Familienmitglied wahrgenommen werden oder von mehreren. Sie kann aber auch einem nicht aus der Familie kommenden Unternehmensführer übergeben werden, möglicherweise auch im Zusammenspiel mit einem Geschäftsführer der Familie.

Es ist wichtig, sich alle in Betracht kommenden Optionen vor Augen zu führen. Aber noch wichtiger ist es, in einem angemessenen zeitlichen Rahmen zu einer Entscheidung zu gelangen, die „richtig“ ist und von den Beteiligten als „richtig“ empfunden wird. Dazu müssen die Optionen in einem zweiten Schritt miteinander verglichen und bewertet werden. An dieser Stelle zahlt es sich aus, dass zuvor eine sorgfältige Ermittlung des Könnens (Analyse) und Wollens (Zielbeschreibung) vorgenommen worden ist. Je besser eine Option zu den in den beiden ersten Schritten ermittelten Ergebnissen passt, desto „richtiger“ ist sie im Rahmen der Festlegung des Nachfolgekonzpts. Dabei geht es nicht darum, die „eine“ richtige und zweifelsfreie Lösung zu finden. So einfach macht es uns das Leben nur selten. Zielsetzung ist vielmehr, diejenige Lösung zu ermitteln, deren Vorteile mit Blick auf ihre Nachteile so sehr überzeugen, dass wir bereit sind, letztere zu akzeptieren.

8. Hinweise zum Vorgehen

Was für Analyse und Zielbestimmung richtig ist, gilt für die Erarbeitung des Nachfolgekonzpts erst recht. Je mehr der übergebende Unternehmer seine Familie in den Prozess einbindet, desto sicherer kann er sein, dass das Konzept von allen getragen und umgesetzt wird.

V. Der vierte Schritt: Die konsequente Umsetzung

Ist das Nachfolgekonzept erstellt, geht es mit Kraft und Energie an seine Umsetzung. Ebenso wie eine Unternehmens- oder eine Inhaberstrategie ist auch ein Nachfolgekonzept zunächst nur beschriebenes Papier, das erst durch seine Umsetzung Wirklichkeit wird. Was zu tun ist, sollte sich zweifelsfrei aus dem Nachfolgekonzept ergeben und ist so individuell wie die Familien, deren Nachfolge gestaltet werden muss.

Im Bereich des Unternehmens kann es darum gehen, einen Auswahlprozess und Anforderungsprofile zu definieren, Einarbeitung und Übergabe zu organisieren, einen Fremdmanager zu suchen, eine Stiftung zu errichten, einen neuen Partner von außen zu suchen oder einen Verkaufsprozess zu starten.

Im Vermögen können Umschichtungen oder eine stärkere Diversifikation des Vermögens notwendig werden, Ansprüche begründet oder die Struktur der Verwaltung professionalisiert werden.

Auf der Ebene der Familie kann die Erarbeitung einer Familienverfassung ins Auge gefasst werden, ein gezieltes Ausbildungsprogramm für die nächste Generation oder Maßnahmen zur Stärkung des Zusammenhalts in der größer werdenden Familie inszeniert werden.

Die beteiligten Einzelpersonen werden Pläne erstellen, wie sie sich auf ihre künftige Rolle und ihr zukünftiges Leben vorbereiten und diese Schritt für Schritt abarbeiten.

Zu guter Letzt werden alle nötigen Rechtsdokumente (Testamente, Erbverträge, Schenkungsverträge, Pflichtteilsverzicht, Eheverträge, Vollmachten, Patientenverfügungen, Gesellschaftsverträge etc.) angepasst oder neu geschaffen und die zur Erreichung der steuerlichen Ziele notwendigen Umstrukturierungen und sonstigen Rechtsakte durchgeführt.

Im Rahmen eines übergreifenden Aufsatzes nimmt der individuelle Aspekt der Umsetzung naturgemäß nur einen verhältnismäßig kleinen Raum ein. In der Praxis der Nachfolge hingegen wird er die meiste Zeit, das meiste Geld und die meiste Energie beanspruchen. Aber je besser die vorbereitenden Arbeiten durchgeführt wurden, desto sicherer dürfen Sie sein, dass die Umsetzungsarbeiten nicht unnützlich und sinnlos, sondern zielgerichtet und Erfolg versprechend sind.

VI. Schlussbemerkungen

Zu guter Letzt möchte ich Ihnen noch ein paar praktische und hilfreiche Tipps aus meiner langjährigen Erfahrung mit Familienunternehmen und Nachfolgeprozessen geben.

- **Managen Sie Ihre Nachfolge so professionell wie jedes andere bedeutende Projekt** Ihrer unternehmerischen Karriere – es ist vielleicht Ihr größtes. Geben Sie ihm all die Zeit, das Geld und die Energie, die notwendig sind, damit die Geschichte weitergeht.
- **Zur professionellen Nachfolge gehört auch ein Notfallplan.** Viele Nachfolgen finden ungeplant statt.
- Regeln Sie Ihre Nachfolge nicht allein. **Holen Sie Ihre Familie ins Boot** und machen Sie aus der Nachfolge ein Familienprojekt.
- **Suchen Sie sich einen erfahrenen Nachfolgebegleiter.** Den besten, den Sie finden können, um den komplexen Prozess zu steuern und zu moderieren.
- **Ziehen Sie für die technisch wichtigen Aspekte** (insbesondere Rechts- und Steuerfragen) **die besten Experten hinzu.** Das Geld für sie ist gut angelegt. Fehlerhafte Gestaltungen und nicht gesehene Möglichkeiten kosten ein Vielfaches.
- **Sorgen Sie für die bestmögliche Heranführung der nachfolgenden Generation.** Teilen Sie mit ihnen Ihren Traum. Geben Sie ihnen die bestmögliche Ausbildung und bereiten Sie sie zielgerichtet auf die möglichen und unterschiedlichen Rollen im Familienunternehmen vor.
- **Bereiten Sie sich auf den Moment der Übergabe vor.** Loslassen ist nicht einfach.
- **Fangen Sie früh an.** Eine gute Nachfolge braucht ihre Zeit. Und erfordert schwierige Entscheidungen. Diese lassen sich leichter treffen, wenn die Regeln dafür zu einem Zeitpunkt geschaffen wurden, als das Thema noch relativ abstrakt war. Getreu dem Grundsatz: „Regele das Schwierige, solange es noch einfach ist.“

Generationsübergreifende Unternehmertätigkeit einer Familie ist ein schöner Traum. Ich möchte, dass er für Sie und Ihre Familie Wirklichkeit wird.

Alle in diesem Beitrag angesprochenen Aspekte werden in den nachfolgenden Beiträgen dieses Handbuchs vertieft.