

GEDANKEN ZUM  
FAMILIENUNTERNEHMEN  
2018/2019

**PETER MAY**

FAMILY BUSINESS CONSULTING

- 4 PETER MAY**  
*Das Familienunternehmen der Zukunft wird anders sein*
- 12 KARIN EBEL**  
*Mythen in Familienunternehmen – Sind sie noch aktuell?*
- 18 ARNO LEHMANN-TOLKMITT**  
*(Wie) Ist die Unternehmensnachfolge planbar?*
- 24 SABINE RAU**  
*Von der Verantwortung des Gesellschafters – ein Essay*
- 30 KARIN MAY**  
*Wichtige Entscheidungen treffen – eine Herausforderung*
- 38 MATTHIAS HÄNDLE**  
*Die Inhaber-Bilanz*

# **(WIE) IST DIE UNTER- NEHMENSNACHFOLGE PLANBAR?**

VON DR. ARNO LEHMANN-TOLKMITT

## IST PLANUNG ÜBERHAUPT NOCH SINNVOLL?

In einer Zeit wie heute, in der sich so vieles so schnell wandelt, ändern sich auch die Rahmenbedingungen für die Nachfolge immer schneller. Deshalb muss eine bestehende Nachfolgeplanung häufiger überprüft und eine anstehende Nachfolgeplanung von vornherein flexibler gestaltet werden. Denn wenn wir das Unternehmen des 21. Jahrhunderts führen, sollte auch die Methodik der Nachfolgeplanung nicht aus vergangenen Zeiten stammen.

Wenn es aber für die Unternehmensführung schwerer wird, das nächste Geschäftsjahr zu überblicken, wie kann dann die Familie den fernen Generationsübergang sichern? Es gibt also gute Gründe, die Nachfolgeplanung regelmäßig in Frage zu stellen.

Wir können heute nicht sagen, was übermorgen für die Führung eines Unternehmens wichtig sein wird. Durch die Digitalisierung ändern sich nicht nur die Geschäftsmodelle rasant, sondern auch die Anforderungen an die Führungskräfte von morgen. Und die zunehmenden Möglichkeiten erschweren die Entscheidungen über die richtige Vorbereitung eines potenziellen Nachfolgers eher, als dass sie diese erleichtern.

Heute gibt es so viele Studiengänge, dass ein Abiturient das Angebot nicht mehr überblicken kann. Und zusätzlich werden die Entscheidungen über die Nachfolge heute ganz anders getroffen als noch vor einer Generation. Statt einer patriarchalischen Entscheidung über den richtigen Nachfolger versuchen alle Beteiligten einen Konsens zu finden. Zusätzlich möchten Unternehmereltern Druck und Erwartung von ihren Kindern nehmen. Diese Dynamiken auf der Unternehmensseite einerseits und in der Familie andererseits machen die Nachfolgeplanung so komplex.

Seit 15 Jahren begleite ich Familien, Senioren und Junioren bei diesen Überlegungen. Rückblickend muss ich – etwas zugespitzt – feststellen, dass kaum eine Nachfolge exakt nach einem einst aufgestellten Plan abgelaufen ist. Und man darf sicher zu Recht fragen: Empfiehlt es sich vor diesem Hintergrund überhaupt, die Nachfolge zu planen?

## BESSER FEHLER MACHEN ALS GAR NICHT PLANEN

Trotz der gestiegenen Komplexität der Rahmenbedingungen müssen nach wie vor Entscheidungen für die Zukunft des Unternehmens getroffen werden, denn die Nachfolge ist vielleicht der einzige planbare Wandel im Unternehmen. Und wenn die Unternehmerfamilie den Fortbestand des Familienunternehmens wünscht, dann sollte sie sich darüber Gedanken machen. Dabei kann es nicht das Ziel der Planung sein, eine Entscheidung zu erzwingen oder sie sicher vorherzusagen. Eine Planung dient vielmehr dazu, eine künftige Entscheidung zu ermöglichen und sie bestenfalls zu verbessern.

Bei jeder Planung werden Fehler gemacht, da sie mit Annahmen über die Zukunft arbeiten muss. Planungen deshalb zu unterlassen wäre allerdings ein weitaus größerer Fehler. Zumeist verbessert bereits die Planung vieles und trägt maßgeblich zum Gelingen bei.

## NACHFOLGEPLANUNG IST LEBENSPLANUNG

Bei der Planung der Unternehmensnachfolge geht es um die persönlichen Bedürfnisse aller Beteiligten, den Abgleich von Erwartungen und um Kommunikation. Die Nachfolge betrifft die Lebensplanung des Übergebenden und Übernehmenden und muss von deren Partnern und Kindern mitgetragen und unterstützt werden. Der Senior sollte an einer neuen Definition seines Lebens außerhalb des Unternehmens arbeiten. Für den Junior fällt die Nachfolge meist in die „Rushhour“ des Lebens, in der oftmals ein Themenbündel von Unternehmensnachfolge, eigener Familienplanung und der Begründung eines eigenen Zuhauses zusammenfallen. Es geht darum, gemeinsam Überlegungen anzustellen, wie man Strukturen vorbereiten kann, wie man Wissen und Fähigkeiten weitergibt und erwirbt, damit Verantwortung übertragen werden kann. Eltern müssen klären, ob sie überhaupt loslassen wollen. Und es geht darum, herauszufinden, ob ein potenzieller Nachfolger die Nachfolge wirklich möchte und inwieweit er oder sie bereit ist, dem Familienunternehmen Vorrang gegenüber der persönlichen Planung einzuräumen.

Schon heute in Frage zu stellende Anforderungskataloge – wie etwa geforderte Abschlüsse und so weiter – werden in Zukunft noch weniger Beachtung finden. Fachliches Wissen ist nur einer von vielen Faktoren für die Eignung zur Nachfolge. Entscheidend wird sein, Begeisterung für die Aufgabe zu entfachen, Verantwortung und Führungsqualität zu entwickeln, Konflikte zu entschärfen und den Willen zur (Fort-)Führung zu konkretisieren. Deshalb lohnt eine Planung!

All das miteinander zu besprechen, es zu sortieren, zu gewichten und sich gemeinsame Ziele zu setzen, wird hilfreich sein. Der größte Mehrwert der Planung liegt in der sehr bewussten, strukturierten und meist moderierten Auseinandersetzung mit den Kernfragen. Eine gewisse Systematik sollte diesem Prozess trotz allem Wandel zugrunde liegen. Ein Plan ist letztlich das Ergebnis dieser Auseinandersetzung. Er sollte dynamisch sein und regelmäßig überprüft werden.

## **DIE RAHMENBEDINGUNGEN JEDER PLANUNG**

### **ANALYSE UND TYPISCHE KONSTELLATIONEN**

Jeder Planung sollte ein klares Bild der Ausgangssituation vorausgehen. Das klingt banal, aber nicht selten ist es hilfreich, wenn übergebende und übernehmende Generation einen gemeinsamen Blick auf die familiäre Konstellation und die Struktur und Situation des Unternehmens werfen und dabei mögliche Veränderungen miteinbeziehen. Was morgen tatsächlich übergeben wird, ist dann meist schon ein anderes Unternehmen. Es kann größer und komplexer sein, andere Produkte herstellen und diese auf neuen Märkten vertreiben, denn Produktion, Vertrieb und Organisation haben sich im Lebenszyklus gewandelt und tun es fortwährend.

Auch die persönliche Situation ist zu analysieren. Kein Junior gleicht dem Senior. Bei aller familiären Ähnlichkeit wird es immer andere Stärken und Schwächen geben. Der Senior hat belegt, was in der Vergangenheit nötig war, um das Unternehmen zu leiten. Für den Junior

ist es ratsam, zunächst unabhängig von der bisherigen Führungsrolle der Vorgängergeneration, seine Stärken und Schwächen zu ergründen. Unternehmertum ist schwer messbar und nicht in einzelnen Anlagen zu fassen. Eine Potenzialanalyse kann helfen, dem Selbstbild eine objektive Einschätzung gegenüberzustellen.

Die Übergabeplanung sollte damit beginnen, die künftigen Bedürfnisse des Unternehmens, die bisher zur Führung notwendigen Fähigkeiten und die Potenziale aller denkbaren Nachfolger objektiv zu erfassen. Diese Analyse zeigt oft, dass ein Unternehmen nicht wirklich übergabefähig ist. Dass es weder für den Einstieg noch für den Ausstieg vorbereitet ist. Denn fast alle Strukturen sind jahrelang vom Senior geprägt und gestaltet worden und auf ihn ausgerichtet. Was bisher ein Erfolgsbaustein war, kann bei der Übergabe aber zur Herausforderung werden. Der Senior sollte sich rechtzeitig die Frage stellen, ob die Organisation weiterläuft und von einem fremden Dritten übernommen werden kann, wenn er von „Bord“ gehen wird. Und Gegenmaßnahmen einleiten, wenn er daran Zweifel hat.

Ein Generationswechsel ist auch ein geeigneter Zeitpunkt, um über ganz neue Führungskonstellationen nachzudenken. Nach einem Alleinherrscher folgt oft eine Geschwisterkonstellation, danach Vettern und Cousinen. Häufig gewünschte Modelle sind Thronfolgen, Doppelspitzen oder gemischte Rollen auch mit fremden Geschäftsführern. Manchmal ist die Rolle des Übergebenden auch für die nächste Generation genau die richtige. Wahrscheinlicher ist, dass sich mit dem Übergang auch das System des Unternehmens und die Konstellation innerhalb der Familie verändern werden. Darauf kann die Planung aufsetzen.

## ZIELE

Nach der Analyse der Ausgangssituation ist es wichtig, dass alle Beteiligten die eigenen Ziele formulieren und Schwerpunkte setzen. Denn jeder wird in den Bereichen Familie, Person, Unternehmen und Vermögen eine Vielzahl von Zielen haben. Und damit ist es wahrscheinlich,

dass es zu Handlungskonflikten kommt. Also zu Situationen, in denen vermeintlich gleich wichtige Ziele nebeneinander bestehen, diese aber nicht alle gleichzeitig erreicht werden können. Im schlechtesten Fall verhindert das Erreichen des einen Ziels das Erreichen eines anderen Ziels. Die Bedeutung dieser Handlungskonflikte nimmt zu. Ausgelöst durch einen Wertewandel streben Menschen heute nicht mehr alleine nach Leistungszielen, sondern auch nach Freiheit, Zufriedenheit und privatem Glück. Wer diese Konflikte nicht auflöst oder abmildert, wird keine erfolgreiche Nachfolge erwarten können.

Nachfolgen sind deshalb auch voller Paradoxien, also Aussagen (Zielen, Wünschen), die scheinbar oder tatsächlich einen unauflösbaren Widerspruch enthalten („Sei frei, aber übernimm das Unternehmen“). Die Folge: Man springt zwischen den Zielen oder verschiebt sie zeitlich. Jedenfalls erzeugen sie Druck, der letztlich zum Scheitern führen kann. Nachfolgen werden nur erfolgreich sein, wenn zwei wesentliche Kriterien erfüllt sind: Der Fortbestand des Unternehmens als Familienunternehmen ist gewollt, und die durch die Nachfolge eintretenden Veränderungen werden von allen Beteiligten der Familie getragen.

Was tut man also, um Handlungskonflikte und Paradoxien zu vermeiden oder sie wenigstens abzumildern? Im Rahmen der Nachfolgeplanung wird es erforderlich sein, dass die Beteiligten sich in Form von Kompromissen auf gemeinsame Ziele einigen. Diese Ziele werden damit zum Maßstab in der Nachfolgeplanung.

*Dieser Beitrag ist erschienen in: Karin Ebel, Karin May, Sabine Rau und Reinhard Zinkann (Hrsg.): Familienunternehmen gestern - heute - morgen. Festschrift für Peter May zum 60. Geburtstag, Murmann Verlag, Hamburg, 2018*