

# Nachfolge im Familienunternehmen

Wie Sie den Generationenwechsel strategisch planen und praktisch umsetzen

Bearbeitet von

Von Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Dipl.-Kfm., Mediator (BM®), Nachfolge und Executive Coach (ICF),  
und Maxi Unger, Dipl.-Kffr., Dipl.Psych., Executive Coach, Systemische Familientherapeutin

Handlungs- und Kommunikationsstrategie, die für alle – den gescheiterten Nachfolger, die Familie und das Unternehmen nach außen – verpflichtend und gesichtswahrend ist, gewissermaßen in der Schublade zu haben. Das Austrittsszenario verhindert Imageschäden, Karrierebrüche und Gerüchte durch widersprüchliche Kommunikation. Nach zwei bis drei Jahren kann es in den Papierkorb wandern.

### 4. Die Vergütung des Nachfolgers

Der Nachfolger verdient grundsätzlich so viel, wie ihm seine jeweilige Position im Fremdvergleich einbringen würde – nicht mehr und nicht weniger! Steigt er in die Geschäftsführung auf, dann steigt die Vergütung mit. Bei Fremdmanagement ist manchmal, abhängig von der Größe des Unternehmens, der Branche und dem Aufgabengebiet ein Zuschlag notwendig, insbesondere, wenn der Standort in der tiefsten Provinz liegt, es in jüngerer Vergangenheit eine Reihe schneller Geschäftsführerwechsel in Folge gab und/oder ein starker Familieneinfluss viel Aufmerksamkeit verlangt. Eine Studie der EBS Universität zusammen mit der Personalberatung Dr. Maier + Partner weist einen durchschnittlichen Jahresgehalt von Geschäftsführern bei mittelständischen Familienunternehmen von rund 230.000 Euro aus. Bei der Gehaltsfestlegung können folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Der Familiengeschäftsführer verdient, was auch ein fremder Geschäftsführer bekäme. Einschlägige Vergleichswerte aus im Internet verfügbaren Gehaltsstatistiken zeigen die Durchschnitts- und Streuungswerte.
- Zum Gehalt hinzu kommt regulär eine variable Vergütung, die sich an jährlichen Erfolgsgrößen wie Gewinn, Dividende, Neukundenumsatz oder an der mittel- und langfristigen Unternehmenswertsteigerung orientieren kann. Die Bandbreite variabler Vergütungen ist sehr groß.
- Die Vergütung sollte grundsätzlich den Werten und Zielen der Unternehmerfamilie und der Situation des Unternehmens entsprechen; die variable Vergütung kann darüber hinaus spezifischen, die Unternehmensentwicklung betreffenden Gesellschafterinteressen angepasst werden.

- Für die Frage der Angemessenheit sind – auch vor dem Hintergrund des Fremdvergleichs durch das Finanzamt – die Gesamtbezüge heranzuziehen. Es ist die Gesamtheit aller Bezüge, also neben dem Festgehalt alle variablen Gehaltsbestandteile, geldwerten Vorteile einschließlich Pensionszusagen, Hinterbliebenenbezügen usw. maßgeblich.
- Beiträge für die Altersvorsorge sind mit ca. 15 Prozent des Fixums einzupreisen.
- Bei der Wahl des Dienstwagens sollte zwischen dem Wunsch des Geschäftsführers und der Symbolwirkung dieses liebsten Spielzeugs abgewogen werden. Es ist von einer gewissen Pikanterie, wenn unterhalb der Geschäftsführung mitarbeitende Familienmitglieder einen Wagen fahren, der sie normalerweise zwei Jahresgehälter kosten würde.

In der Praxis sehen wir eine leichte Tendenz zur „Mindestlohnpolitik“ gegenüber dem Junior, die sich aus der Idee speist, dass er ja (gleich oder später) Ausschüttungen erhält und ihm „irgendwann sowieso einmal alles gehören wird“. Falsch ist das besonders dann, wenn es den in der Regel untauglichen Versuch darstellt, Geschwister und Mitgesellschafter des Nachfolgers zu beruhigen. Sie wollen selbstverständlich wissen, ob er nicht „zu viel bekommt“, denn de facto geht sein Gehalt zu ihren Lasten. Manchmal vergessen Geschwister oder Cousins darüber sogar, dass der Familiengeschäftsführer ja immerhin für sein Gehalt arbeitet und es nicht geschenkt bekommt.



### Beispiel

Ein Sohn hat vor einigen Jahren als geschäftsführender Gesellschafter mit einem ordentlichen Gehalt die Nachfolge angetreten. Der Senior erhält neben der Dividende aus seiner Restbeteiligung ein üppiges Honorar als Berater, obwohl er nur noch sehr selten in die Firma kommt. Die Mutter und die (unterbeteiligte) Schwester, die nicht (mehr) im Unternehmen arbeiten, erhalten Gehälter als Absicherung und Zubrot. Einen Firmenwagen fährt die Schwester schon seit dem Abitur; das ist unter dem Strich billiger. Den und ein kleines Gehalt will der Nachfolger bei nächster Gelegenheit auch für seine Ehefrau durchboxen.

Die unterschiedlichen Sichtweisen der Beteiligten machen das Dilemma deutlich:

Der Nachfolger sieht das Unternehmen und sich ausgebeutet, weil er die (unverdienten) Gehälter, das Honorar und die Unterbeteiligung seiner Angehörigen erwirtschaften muss.

- Der Senior hingegen sieht seine Verdienste im Beraterhonorar keineswegs ausreichend gewürdigt. Daher ist er überzeugt, sie unabhängig von einer Gegenleistung auf Lebenszeit zu verdienen, zumal er sich stets nur bescheidene Gehälter gegönnt hat.
- Die Mutter ist prinzipiell der Meinung, schon immer nur verzichtet zu haben. Die Absicherung ist daher nur das Mindeste, das sie nach Jahren der Mühsal und Aufopferung von der Firma erwarten darf.
- Die Schwester findet die ganze Nachfolge ungerecht, denn der Bruder hat sich ins goldene Nest gesetzt, von seiner Frau ganz zu schweigen. Er bekommt viel mehr, als er verdient. Hätte sie das doch nur beim Pflichtteilsverzicht gewusst!
- Die Ehefrau des Nachfolgers fragt sich, wo ihre Absicherung bleibt. Schließlich kriegt hier doch jeder aus der Firma, was er will, nur dass ihr Mann sich für die anderen totschnuffelt. Wieso sollte ausgerechnet sie nun verzichten?

Solche Verhältnisse und Sichtweisen bilden kein sicheres Fundament für eine funktionierende Nachfolge. Das Gehalt des Nachfolgers sollte daher nicht nur der Angemessenheitsüberprüfung des Finanzamts, sondern auch der Mitgesellschafter standhalten. Neid und Missgunst sind Gift für den Zusammenhalt der Familie und säen den Keim für schwere Konflikte. Bezüge aus dem Unternehmen sind nicht nur aus unternehmerischen Gründen ausschließlich gegen adäquate Gegenleistungen zu gewähren und alle um die Frage herum entstehenden Vereinbarungen transparent und offen zu behandeln. Im Zweifel kann die Expertise eines Dritten zur Angemessenheitsprüfung herangezogen werden, zum Beispiel eines Personalberaters, Beirats oder einer anderen, vom Familienunternehmen unabhängigen Person, die Einblicke in vergleichbare Unternehmen hat. Die Zuständigkeit für die Festsetzung der Vergütung sollte außerdem dauerhaft geregelt sein, ob nun durch die Gesellschafterversammlung, den Senior allein oder den Beirat, damit nicht verschiedene Köche den Brei verderben.



### Praxistipp

**Im Streitfall sollte der Nachfolger von sich aus anbieten, sein Gehalt etwas niedriger anzusetzen.** Er kann an dieser Stelle entspannt sein, denn sein niedrigeres Gehalt erhöht den Gewinn, von dem ihm sein Anteil zusteht.

## III. Die Familiennachfolge – eine Frage des Wollens, Könnens und Dürfens

Die Familiennachfolge ist der aus unterschiedlichen – unternehmerischen, dynastischen, emotionalen – Gründen beliebteste Weg der Nachfolge, aber oft genug auch der schwierigste. Damit er gelingt, müssen Kinder „können, wollen und dürfen“. „Sollen“ darf keine Rolle spielen, denn das besondere Verhältnis von Eltern und Nachwuchs beeinflusst den Übergabeprozess und die Familiendynamik nachhaltig, und das Enttäuschungspotenzial ist innerfamiliär weitaus größer. Ein Familienmitglied darf nur aus der gemeinsamen Überzeugung, dass er der Richtige dafür ist, in die Geschäftsführung aufsteigen, aber niemals aus einem Kompromiss.

### 1. Wollen, Können, Dürfen des Nachfolgers

Die Person des Nachfolgers braucht Können im Sinne der persönlichen und fachlichen Eignung (Persönlichkeit, Kompetenz, Erfahrung) und Wollen im Sinne des Willens zur Verantwortungsübernahme (Ziele, Motive, Werte) – beides! Das bedarf der Selbstklärung und Entschiedenheit auf persönlicher Ebene. Ein Kandidat sollte nicht in den Nachfolgeprozess einsteigen, bevor er nicht bereit ist, diese Entscheidung für sich zu treffen. Fühlt sich der Kandidat der Aufgabe nicht gewachsen oder moralischem Druck ausgesetzt, ist es schwer, die Nachfolge frohen Mutes anzutreten. Ist die Nachfolge für ihn eine Pflicht, eine Chance oder sogar Berufung? Folgt er nur nach, weil die Familie es will? Im Coaching sehen wir immer wieder, dass Lebensglück und Erfolg eng mit einer inneren Berufung zusammenhängen. Und die kann außerhalb des Familienunternehmens liegen.

Umgekehrt muss der Nachfolger auch dürfen, indem die anderen Familienmitglieder ihm geschlossen zustimmen und der Senior seine Fähigkeiten nicht unterschätzt, ihm Platz macht und eigene Entscheidungen treffen lässt. Können, Wollen und Dürfen ergeben eine Gleichung. Denn der Senior lässt den Nachfolger erst dann „dürfen“,

wenn er feststellt, dass sein Junior will und kann: Können + Wollen = Dürfen. Vom Ehe- oder Lebenspartner braucht es darüber hinaus ein eindeutiges Commitment für die aktive Unterstützung, Verzichtsbereitschaft und eine Ahnung, was auf ihn zukommt.

Es gibt eine Vielzahl von Studien (insbesondere die Studie der Stiftung Familienunternehmen „Deutschlands nächste Unternehmergeneration“), die sich der Frage widmen, welche Faktoren den Willen eines Nachfolgekandidaten positiv oder negativ beeinflussen:

- + Das Prestige, das die Familie mit Unternehmertum verbindet
- + Der eigene Wille zu Selbständigkeit und Unabhängigkeit
- + Die positive Reaktion der Eltern auf den Nachfolgewunsch eines Kindes
- + Frühe Sozialisierung mit dem Familienunternehmen
- + Emotionale Verbundenheit zum Familienunternehmen
- + Größe und Bedeutung des Familienunternehmens
- + Dauer und Kontinuität der Familientradition
- + Zusammenhalt und gegenseitiger Respekt in der Familie
- + Finanzielle Anreize
- + Heimatverbundenheit des Nachfolgers
- + Die Passung zwischen der Tätigkeit im Unternehmen und dem Berufsinteresse
- Familienkultur mit einseitiger Leistungs- und Funktionsbetonung
- Stress, lange Arbeitszeiten, Vielarbeit
- Hohes finanzielles Risiko
- Mangelndes inhaltliches oder berufliches Interesse
- Ältere Geschwister
- Eine Familienkultur mit hoher Betonung von Individualismus

Einige Söhne und Töchter aus Unternehmerfamilien lehnen eine Nachfolge ab, weil sie hautnah erlebt haben, unter welchen Schwierigkeiten und Belastungen die Eltern das Unternehmen aufgebaut und geformt haben. Je weniger Aufmerksamkeit und Zeit sie in der

Kindheit von Vater oder Mutter bekamen, desto mehr wollen sie es mit den eigenen Kindern besser machen. „Ich mache es anders“, lautet die nachvollziehbare Devise. Das können Nachfolger aber auch im elterlichen Unternehmen, wenn sie mit Verständnis für ihre individuellen Lebensentwürfe rechnen können.



### Praxistipp

**Befürchtungen und Zweifel müssen ernstgenommen und in Ruhe besprochen werden.** Die Sorge, nicht zu genügen oder „kein eigenes Leben mehr“ zu haben, sollte nicht kleingeredet werden à la „Das wird schon“ oder „Du wächst da doch rein“. Als Eltern sollten Sie solange fragen und zuhören, bis Sie verstehen, worin genau die Angst besteht. Man wundert sich manchmal, mit welchen inneren Zweifeln und Problemen sich kluge und kompetente erwachsene Kinder herumschlagen. Oft ist es ein berührender Moment, wenn Eltern von ihrer eigenen Inthronisation erzählen – nicht als Heldenepos, sondern als ehrliche Schilderung der Befürchtungen und Umstände, mit denen sie selbst damals zu kämpfen hatten.



### Kernkompetenzanalyse: Worin besteht Ihre Berufung?

1. Beschreiben Sie einer anderen Person zwei bis drei Projekte, auf die Sie stolz sind. Es ist dabei nicht wichtig, ob die Projekte aus einem beruflichen oder privaten Kontext stammen. Der andere hört zu, kann Fragen stellen und macht sich Notizen, welche Erfolgskompetenzen er hinter dem vermutet, was Sie erzählen.
2. Der Zuhörer benennt und reflektiert alle Erfolgskompetenzen, durch die Sie erfolgreich waren. Sie hören nur zu.
3. Anschließend erörtern Sie die Erfolgskompetenzen und verdichten sie gemeinsam zu Kernkompetenzen.
4. Nun formulieren Sie die Kernkompetenzen gemeinsam in zwei bis drei prägnanten Sätzen. Das kann ein bisschen dauern. Das Ziel ist eine Selbstbeschreibung von sich, hinter der Sie mit Ihrer ganzen Person stehen.  
(Beispiele: „Ich setze Achtsamkeit und strategisches Denken dafür ein, gemeinsam mit anderen das optimale Ziel zu erreichen.“ „Ich überzeuge andere Menschen mit treffenden Argumenten und gewinne sie für meine Ziele.“ „Durch meine Analysefähigkeit und mein Einfühlungsvermögen bin ich auch in

komplexen Situationen entscheidungsfähig.“ „In meinen Handlungen setze ich auf konkrete Ergebnisse.“ „Mein Fachwissen und mein kreativer Blick machen mich sowohl zum Optimierer als auch Gestalter.“)

Vermeiden Sie dabei Verneinungen und benutzen Sie Hauptstatt Modalverben („Ich analysiere“ anstatt „Ich kann analysieren“).

5. Welche Werte können aus Ihren Sätzen in besonderem Maße abgeleitet werden?
6. Jetzt kommt die entscheidende Frage: Gibt es für Ihre Werte und Kernkompetenzen Platz im Familienunternehmen? Können Sie damit etwas zu seinem Gedeihen beitragen? Worin bestünde Ihre besondere Kompetenz, Ihr USP?
7. Oder wäre eine andere Rolle passender, zum Beispiel als Beirat oder Familienmanager?

### Das Nachfolgernetz: Sollten Sie die Nachfolge antreten?

Das Nachfolgernetz soll einem zukünftigen Nachfolger helfen, die Frage zu beantworten: Kann ich mit den Anforderungen, die durch die Komplexität und Größe des Unternehmens entstehen, umgehen?

- Die Führung eines großen *Unternehmens* erfordert mehr Erfahrung und andere Kompetenzen als ein kleines, zum Beispiel auf dem Kontinuum vom Spezialisten zum Generalisten oder vom Umsetzer zum Strategen.
- Auf der Ebene der *Inhaberschaft* stellt sich die Frage, inwieweit seine Anteile dem Nachfolger die autonome Unternehmenskontrolle erlauben bzw. er verschiedenen Interessensparteien und -konflikten unterworfen ist.
- Auf der Seite der *Familie* ist entscheidend, wie viel Rückhalt sie dem Nachfolger bietet. Eine Familie mit losem Zusammenhalt ist schwerer auf eine gemeinsame Strategie und einheitliche Gefolgschaft zu vereinen als eine Familie, in der man sich nahe ist und einander nicht enttäuschen will.
- Für den *Nachfolger* sind mit einer Entscheidung für ein Unternehmen aufs Engste seine individuelle Karriereplanung, Lebenseinstellung und das persönliche Glücksstreben verknüpft. Je nachdem,



ob er den Dienst am Unternehmen als erzwungene Pflicht oder erwünschte Berufung empfindet, wird ihm die Führung leichter oder schwerer fallen.

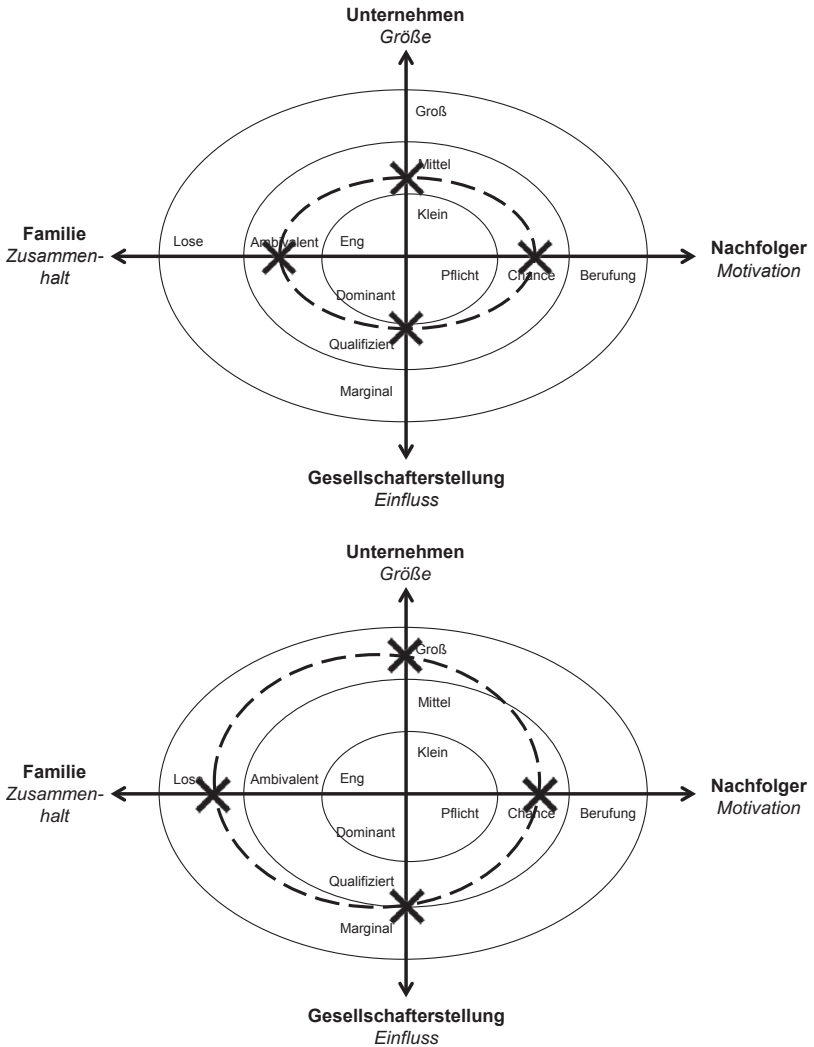


Abb. 7: Beispiele für das Nachfolgernetz