

## Nachfolge im Unternehmen: Routine und einzigartig

Ein Unternehmen lebt auf Dauer von seinen Nachfolgen, den vielen immerzu und der einen einmaligen Nachfolge nach dem Unternehmer selbst. Was sagen uns Routinen und Heuristiken der vielen Nachfolgen für die eine Unternehmer-Nachfolge?

### Die vielen Nachfolgen

Jeden Tag, jedes Jahr folgen im Unternehmen Produkte aufeinander, Produktionsmittel, Personal usw. Gelingen oder Misslingen dieser Nachfolgen gibt auch Hinweise für die Unternehmer-Nachfolge. Ein neues Produkt ersetzt das alte nicht bloß, es verbessert es. Der neue Auto- oder Mobiltelefon-Typ ist eine notwendige Gelegenheit zur Verbesserung, ohne die das Unternehmen untergeht. Die neue Maschine ist nicht bloß Ersatz mit gleicher Funktion, sondern erfüllt ihre Funktion besser. Entsprechend schafft F&E neue Kenntnisse. Das Ausscheiden eines Mitarbeiters ist die Chance für Erneuerung und Verbesserung, nicht nur Verjüngung. Führungskräfte werden oft gezielt eben deshalb ausgewechselt, auch schon vor dem Ruhestand. Das zeigt sich umso mehr, je höher in der Hierarchie, also vor allem bei Nachfolge nach einem Geschäftsführer oder Vorsitzenden der Geschäftsführung, insofern wie bei der Nachfolge nach dem Unternehmer (aber siehe unten). Jedenfalls soll auch die Unternehmer-Nachfolge den „alten“ Unternehmer nicht gleichwertig, nur eben jünger ersetzen, sondern der „neue“ soll Besseres, Zeitgemäßes, Fortschrittliches ermöglichen.

Alle diese vielen Nachfolgen orientieren sich am Vergleich mit Alternativen: nicht nur am Vergleich zum alten Autotyp, zur alten Maschine, zum alten Mitarbeiter, sondern auch am Vergleich zu anderen neuen, in anderen Strukturen. Nachfolge ist auch Gelegenheit zur Transformation. Diese Vergleiche mit Alternativen sind nicht schwarz-weiß, sondern graduell und relativ. Sie sind oft ein Kompromiss zwischen konfligierenden Anforderungen. Fast immer ist es auch eine Frage des Preises, also ein Mehr oder Weniger, nicht absolut Hopp oder Top. Alle diese Nachfolgen und Verbesserungen im Unternehmen – Produkt, Produktionsmittel ua – verfolgen den Unternehmenszweck und brauchen und erhalten viel Zeit, Hingabe, Aufmerksamkeit. Sie alle orientieren die Entscheidung am Kundennutzen, möglichst bewusst und überlegt. Denn andernfalls, also beim Verfehlen des Kundennutzens, ist die Entscheidung trotz allen klugen Mühens halt im Ergebnis „falsch“ und zieht das Unternehmen runter.

Die Unternehmer-Nachfolge ist im Leben eines Unternehmers ein, *der* Einzelfall. Aber auch in seinem Unternehmer-Leben kann es einige, sozusagen umgekehrte Unternehmer-Nachfolgen gegeben haben, nämlich Unternehmens-Käufe oder -Verkäufe, in denen das Unternehmen andere übernahm oder einen Unternehmensteil an andere abgab. Man sagt, die meisten Unternehmenskäufe scheitern, zumindest gemessen an den Zielen und Kennzahlen, die sie verfolgten. Das warnt. Auch aus dem Unternehmenskauf muss der Unternehmer lernen für seine eigene Nachfolge, zB die Bedeutung von Strategie, Due Diligence, anschließende Integration (PMI) und deren Planung, Fokus, Team, Durchführung und Kontrolle.

Eigentümer-Nachfolgen gibt es alle Tage, an der Börse. Sie fallen so leicht und sie fallen so wenig auf, nicht nur mangels Unternehmer-Rolle, sondern auch weil Vorgänger und Nachfolger ihre Nachfolge-Entscheidung jederzeit korrigieren können. Die Unternehmer-Nachfolge ist schwer korrigierbar.

## Die einzige Nachfolge

Die Nachfolge nach dem Unternehmer ist demgegenüber zweifach besonders. Besonders ist sie im Sinne von *besonders wichtig*. Also gelten die Lehren aus den vielen Nachfolgen im Unternehmen, und zwar erst recht und eben besonders wichtig: das Unternehmen und seine Kundenleistung durch die Nachfolge verbessern, Alternativen vergleichen, relativ und graduell, mit Mühe und Zeitaufwand, mit Zielen und Zielkontrolle usw. Ein Quasi-Gründer eines Weltunternehmens sagte von sich, bis 15 Mrd. EUR sei er der beste Unternehmensführer gewesen, darüber hinaus dann nicht mehr. Sein Erfolg disqualifizierte ihn für die nächsten Schritte.

Besonders ist die Nachfolge nach dem Unternehmer aber auch im Sinne von *einzig*, dh sie ist anders als die vielen Nachfolgen von Produkten, Produktionsmitteln oder Managern. Daraus ergeben sich besondere, andere Anforderungen. Einzig ist die Unternehmer-Entscheidung über seine eigene Nachfolge wegen der Konflikte in ihr: Erstens entscheidet der Unternehmer in eigener Sache (insofern ein wenig anders wenn die Familie entscheidet), und zweitens sind Gegenstand der Nachfolge-Entscheidung Objektives (Unternehmen und Vermögen) und Subjektives (persönliches Leben und Familie).

Objektiv ist es im Zweifel (*ceteris paribus*) besser, das Unternehmen weiterzugeben und nicht zu veräußern, weil Unternehmen Wert schaffen und zusammenhalten, während Vermögensverwaltung grundsätzlich mehr „Geld wechselt“ und weniger zusammenzwingt. Subjektiv liegt die Entscheidung für den Abkömmling als Nachfolger näher, aber wie balanciert der Unternehmer das mit unternehmerischer Nüchternheit und mit familiärer Gleichbehandlung? Man denke an den Vater, der in *Lessings Nathan* seinen Ring täuschend vervielfältigen lässt und jedem Kind einen gibt.

Gesellschaft, Kultur, Recht sehen diese Konflikte mit Sorge. Die zwingende Weitergabe von Unternehmen und Vermögen an Erben hat im Adel grundsätzlich (nicht stets konkret) ganz gut funktioniert, an Jahrhunderten gemessen. Aber Unternehmen sind nicht Land- und Forstwirtschaft, und zwingende Generationenfolge ist heutzutage allgemein zweifelhaft geworden oder sogar ausgeschlossen (zB Fideikommissverbot). Immerhin legt der geldmäßige Pflichtteil die Weitergabe in der Familie auch heute noch nahe (in Frankreich sogar als Pflichterbeil), und die Erbschaftsteuerverschonung für Unternehmensnachfolgen tut das auch, was den Unternehmen nutzt (kein Geldabfluss) und schadet (unsachgemäßes Entscheidungskriterium).

Traditionelle Erbfolge-Regeln verdeutlichen das Misstrauen gegen die Erblasser-Nachfolge-Entscheidung „in eigener Sache“, zB ersetzten sie die Entscheidung durch Heuristiken wie zwangsweise Nachfolge in der Reihenfolge der Geburt oder vorzugsweise von Söhnen. Der Zwang ist nicht besser als die konfliktreiche Abwägung. Konfliktreiche Entscheidungen genießen auch nicht die Haftungs-Privilegierung des *business judgment*, denn sie unterliegen eben auch *non-business-Einflüssen*. Also gefahrgeneigtes Terrain.

Anders als die normalen Nachfolgen im Unternehmen ist die Unternehmer-Nachfolge auch bezüglich ihrer Korrigierbarkeit. Am Lebensende getroffen ist sie ganz *unkorrigierbar*, aber auch zuvor ist es für das Unternehmen nicht gut und erprobt sich der Unternehmer-Nachfolger nicht wirklich, wenn seine Nachfolge korrigierbar ist, zB widerruflich. Wie den Manager vor der Beförderung, sollte der Unternehmer den Nachfolger und dessen Leistung kennenlernen, im eigenen Unternehmen oder außer Haus.

Die Entscheidung anderen zu überlassen, macht es nicht besser. Sie bedeutet vor allem, dass der Unternehmer selbst die Entscheidung unterlässt. Ist der andere besser qualifiziert und unterliegt er nicht gleichen Defiziten (zB überlebender Ehegatte) oder halt anderen (zB Testamentsvollstrecker oder Auswahlgremium)? Das zeigt sich spätestens an der Überlegung, ob so eine Auswahl oder Entscheidung justiziabel sein soll, was sie ja eigentlich sein müsste: Aber dann entscheiden am Ende Schieds- oder Landrichter oder Revisionsgericht, im Unternehmensinteresse für Kundennutzen?

Der Unternehmer entscheidet über seine Nachfolge nicht, weil er dafür besonders qualifiziert wäre. Eigentümer ist man heutzutage nicht qua vermeintlicher Qualifikation, und auch der Erbe ist nicht vermeintlich qualifiziert (wie bei Nachfolgen im Adel o. a.), sondern Eigentum ist das Erfolgsmodell der Menschheitsentwicklung wegen der Selbstbetroffenheit des Eigentümers. Während langer Jahre als Eigentümer sorgt die Selbstbetroffenheit für Verantwortungsbewusstsein und Selbstkorrektur: Der „schlechte“ Eigentümer reüssiert nicht oder scheitert. Nur bei der Nachfolge-Entscheidung funktioniert die Selbstbetroffenheit nicht: Erfolg und Misserfolg erlebt der Entscheider typischerweise nicht, und Erfahrungen hat er auch nicht gesammelt.

Unternehmensnachfolge im Erbwege unterscheidet sich vor allem in einem grundlegend von Unternehmenskauf oder von Nachfolgen im Unternehmen: Der Erbweg ist *unentgeltlich*. Der Entscheidung des Erblassers und der des Erben fehlt die Richtigkeitsgewähr der Bepreisung. Welcher Erbe wird schon nüchtern sich und Unternehmen und Passung beider prüfen, so wie ein Unternehmenskäufer?

Wie aus der teilweisen Gleichheit mit Nachfolgen im Unternehmen ergeben sich auch aus ihrer einmaligen Besonderheit Lehren oder Hinweise für den Unternehmer. Er sollte die Entscheidung mindestens zehn Jahr vor seinem Tod treffen (wann ist das?), schon wegen der Pflichtteil-Anrechnungsfrist, vor allem aber zwecks Korrekturmöglichkeit: wenn die Nachfolge das Unternehmen und seine Kundenleistung verschlechtert, wenn Alternativen vergleichsweise wesentlich besser erscheinen. Der Entscheider könnte dem Nachfolger Geldlasten auferlegen zwecks gewisser pretialer Lenkung, damit auch der Nachfolger sich prüft, ob die Unternehmensnachfolge ihm das wert ist. Vor allem sollte sich der Entscheider die Entscheidung über seine Nachfolge schwer machen und gründlich prüfen, und zwar ihren Inhalt, nicht die Rechtsformen und -regeln. Auch bei der Anstellung eines Geschäftsführers sind Satzung und Vertrag wichtig, aber kein Anstellender verkennt, dass sie sekundär sind. Primär sind die Auswahl der Person, ihre Einarbeitung, die Möglichkeit der Korrektur u. a.; darauf richten sich Aufmerksamkeit und Zeiteinsatz. Der geläufige Satz, ein Unternehmer verwalte das Familienunternehmen auf Zeit für die Familie in der Generationenfolge, macht den Entscheider für die Nachfolge-Entscheidung verantwortlich, ohne Privilegierung seines Urteilsvermögens (*business judgment*).

Denk- und Sichtweisen ändern sich mit Zeit und Ort. Der selbstbewusste oder zweifelnde Mensch denkt sich für seine Entscheidungen gern eine Ordnung zurecht. Für Nachfolge-Entscheidungen ist das oft vorgestellte Prädeterminat oder zumindest Probabilität, durch Herkunft und Gene, von Sternen oder gar Gottesgnaden vermittelt oder biologisch oder erzieherisch. Aber auch die beratene Nachfolge-Entscheidung bleibt eine, *seine* einsame Entscheidung, fehlerträchtig und verantwortlich. Und über ihren Erfolg entscheiden *andere*: die Nachfolger, Familie, Mitarbeiter, Wettbewerber, am Ende die Kunden.

Prof. Dr. Reinhard Pöllath ■