

Bethmann HAL
ABN AMRO

# Character

Das Gesellschaftsmagazin von Bethmann HAL


**Character im Porträt**

## Bruno Sälzer

Der Topmanager ist eine der einflussreichsten Persönlichkeiten der Modebranche

**6–21**

**Früher helfen**

Eine private Initiative will Suizide von Jugendlichen verhindern

**24–27**

**Musik-Maschinen**

Die Bonner Werkstatt Klais baut seit 1882 Weltklasse-Orgeln

**42–53**


## Context

**Themenheft Nachfolge**

Was kommt danach?


Herbst **2026**

Ausgabe 01

*Context*

# Was kommt danach?

In Tausenden Betrieben ist die Frage der ***Nachfolge*** ungelöst. Unternehmen und Jobs sind in Gefahr. So kann die Übergabe gelingen.

# So klappt es mit der Nachfolge

Jede Familie ist einzigartig. Deshalb gibt es keinen Ablaufplan für die Nachfolgeregelung, der für jedes Familienunternehmen passt. Aber es gibt einige Dinge, die jeden Stabwechsel einfacher machen. Unser Experte hat zehn wichtige Tipps zusammengestellt.



10 Tipps von

## Michael Reuter

*Michael Reuter ist seit mehr als 25 Jahren als Executive Search-Berater tätig. Er ist Experte für die Besetzung von Top- und Führungspositionen sowie Aufsichtsräten und Beiräten in Familienunternehmen. Als Gesellschafter in vierter Generation kennt er die Herausforderungen von Familienunternehmen aus eigener Erfahrung.*

## Vorbild sein.

Eltern, die sich wünschen, dass ihnen Sohn oder Tochter auf dem Chefsessel nachfolgen, müssen vorleben, dass sich Firma und Familie gut vereinbaren lassen. Wer zu Hause nur von der Arbeit spricht – wenn er denn überhaupt präsent ist – und im Urlaub regelmäßig Videocalls abhält, darf sich nicht wundern, wenn seine Kinder daran zweifeln, ob sie ein solches Leben wollen.

## Frühzeitig planen.

Anfang 50 wird es Zeit, sich intensiv Gedanken zu machen: Wie stelle ich mir meine Nachfolge im Unternehmen vor? Je früher man sich damit beschäftigt, umso mehr Zeit bleibt, um verschiedene Alternativen zu prüfen. Wer das Thema dagegen zu lange aufschiebt, wird eines Tages nur zwischen weniger guten Lösungen wählen können.

## Alle an einen Tisch.

Die Nachfolgeentscheidung ist Sache der gesamten Familie. Alle, die es betrifft, sollten beizeiten einbezogen werden. Unterschiedliche Meinungen sollten konstruktiv diskutiert werden. Wo eine offene und wertschätzende Kommunikation nicht möglich ist, ist es ratsam, einen externen Coach oder Berater hinzuzuziehen. Das eröffnet die Chance, das hochemotionale Thema Nachfolge zu versachlichen.

## Anerkennung erarbeiten.

Kinder, die Vater oder Mutter auf der Chefposition beerben möchten, tun gut daran, erste berufliche Erfahrungen außerhalb des familieneigenen Unternehmens zu sammeln. Dort sind sie weniger beobachtet und stehen unter geringerem Druck. Erfolge stärken ihr Selbstbewusstsein und erhöhen nach der Rückkehr die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden.

## Aktive Lebensplanung.

Eng verbunden mit der Frage, wie es mit der Firma nach der Stabübergabe weitergeht, ist die Frage: Wie stelle ich mir mein Leben vor, wenn ich die Verantwortung für das Unternehmen abgegeben habe? Reisen, Sport und Ehrenämter füllen nicht jeden ehemaligen Unternehmer aus. Vielleicht finden sich Gelegenheiten, Erfahrungen weiterzugeben, egal, ob innerhalb oder außerhalb der Familie. Wer hier für sich Klarheit schafft und Perspektiven entwickelt, wird leichter loslassen.

## Rollen verteilen.

Wenn beide Generationen eine Möglichkeit finden, wertschätzend eine begrenzte Wegstrecke in der Firma gemeinsam zu gehen, kann das für alle Beteiligten von Vorteil sein. Länger als zwei, drei Jahre sollte diese Phase jedoch nicht dauern. Verantwortung, Zuständigkeiten und Rollen müssen dabei klar definiert sein und jeder muss sich daran halten. Ist das nicht möglich, ist es besser, einen Schnitt zu machen.

## Regeln festschreiben.

Eine gemeinsam verfasste und von allen unterschriebene Charta regelt, wie vor allem größere Familien miteinander umgehen. Etwa, wer zur Familie gehört (auch Angeheiratete und Adoptivkinder?), wer Anteile erhält, wie Führung und Anteile übertragen werden und wie im Fall von Konflikten vorgegangen wird.

„Die Nachfolge ist Sache der gesamten Familie."

Michael Reuter

## Zeitplan festlegen.

Ist die Nachfolge entschieden, sollte auch schriftlich fixiert werden, in welchen zeitlichen Schritten die Stabübergabe erfolgt und wer welche Aufgaben übernimmt. Daran sollten sich alle Beteiligten halten – insbesondere die Älteren, die erfahrungsgemäß häufig versucht sind, sich einzumischen, wenn ihnen etwas missfällt.

## Anteile abgeben.

Wer die Führung des familieneigenen Unternehmens und damit auch die Hauptverantwortung übernimmt, sollte über kurz oder lang auch über die Mehrheit der Geschäftsanteile verfügen. Nur das garantiert ihm oder ihr in allen Angelegenheiten den notwendigen Entscheidungsspielraum. Familienmitglieder, die nicht in der ersten Reihe operativ tätig sind, sollten entsprechend weniger als die Hälfte der Anteile besitzen.

## Unabhängigkeit schaffen.

Kein Ex-Chef und keine Ex-Chefin sollten auf Ausschüttungen des ehemaligen Unternehmens angewiesen sein, um den Lebensunterhalt zu finanzieren. Ansonsten besteht die Gefahr, dass er oder sie sich häufig einmischt, wenn bei ihm oder ihr der Eindruck entsteht, dass sich Dinge in die falsche Richtung entwickeln. Somit ist es wichtig, frühzeitig Vermögen auch außerhalb des Unternehmens aufzubauen.

• Text **Stefan Weber**