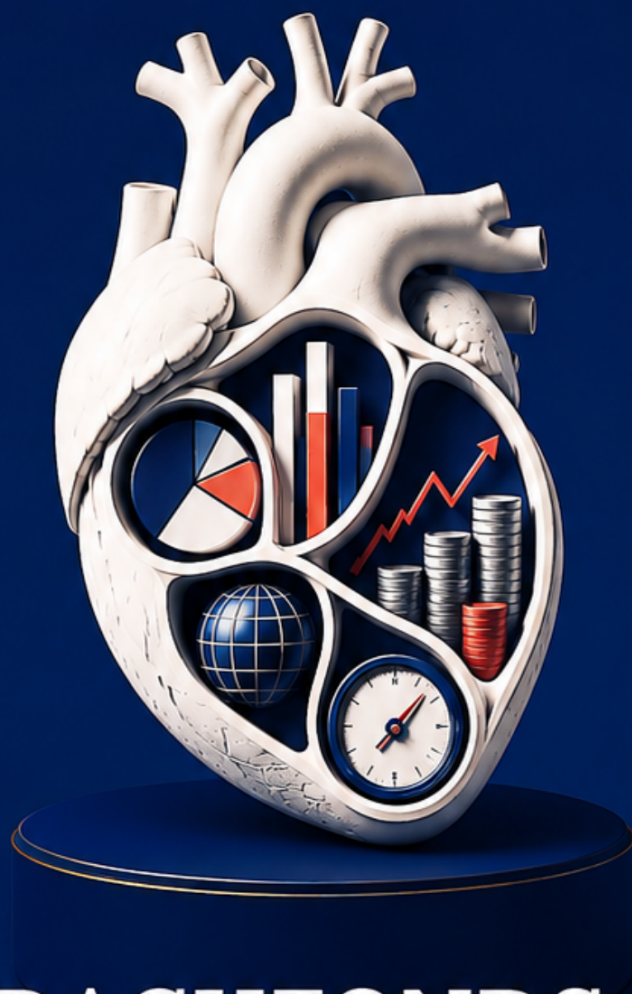




DACHFONDS: ANATOMIE EINER ANLAGEKLASSE

Zu teuer, vom ETF überholt, von der Boomer-Generation geerbt – so lautet das Urteil über den Dachfonds. Stimmt nicht ganz. Wie sich der Dachfonds neu erfindet und wann er seinen Preis verdient.

AIRBAG-ETFs

Sie versprechen Schutz vor dem Crash. Wie Buffer-ETFs funktionieren.

FALSCHER ZWILLING

Betrüger stehlen die Identität von Finanzprofis. Was die Branche dagegen tut.

DAS NEUE SCHLACHTFELD

KI, Drohnen, autonome Systeme: So stellen sich Rüstungsfonds auf New Defence ein.

„Wenn es im Projekt scheitert, wird es auch später scheitern“

Worauf kommt es beim Recruiting des Nachfolgers an?

Das verrät Margit Winkler, Leiterin des Instituts Generationenberatung, im Interview.

Frau Winkler, Sie schulen Berater in Nachfolge- und Vorsorgefragen. Was ist der häufigste Fehler, den Unternehmer bei der Nachfolgeplanung machen?

Margit Winkler: Dass sie denken, es geht schnell. Eine Nachfolge braucht eine sehr gute Vorbereitung – ich empfehle einen Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren. Und eigentlich sollte jeder Unternehmer schon bei Gründung oder Übernahme anfangen: Eine Unternehmensvollmacht ist das Mindeste, damit das Unternehmen weiterläuft, wenn der Inhaber ausfällt. Und ein vorausgehendes Unternehmertestament schützt davor, dass Haftung in die Privatsphäre rutscht.

Ab wann ist es zu spät – und wann fangen die meisten tatsächlich an?

Winkler: Zu spät ist es nie ganz, aber spätestens ab Mitte 50 sollte das Thema Priorität haben. Die meisten denken eher ans Wachsen als an die Übergabe. Dabei lohnt es sich, schon bei der Einstellung von Mitarbeitern ein Auge darauf zu haben: Kann sich jemand Selbstständigkeit vorstellen? Hat jemand das Potenzial zur Führung?

Fachlich qualifizierte Kandidaten gibt es viele. Was trennt einen geeigneten Nachfolger von einem, der scheitert?

Winkler: Das zeigt sich erst im Test über Projekte. Ich kann nicht gleich alles übergeben – aber ich kann sagen: Hier ist ein Projekt, das führst du eigenverantwortlich. Du legst die Rahmenbedingungen fest, wir vereinbaren Zeit und Ziel. Und daran messe ich dich. Wenn es da scheitert, wird es auch später scheitern. Fachliches kann man lernen. Ob jemand Verantwortung trägt, Widerstände aushält, kommunizieren kann – das zeigt sich nur in der Praxis.

Und wie prüft man, ob ein Kandidat auch menschlich zum Unternehmen passt?

Winkler: Nicht durch Abfragen, das ist zu einfach. Auch über solche Projekte, immer wieder, in regelmäßigen Abständen. Da merkt man sehr wohl, wie jemand mit Problemen umgeht, ob er führen kann, ob er auch mal Überstunden macht und das Ganze koordiniert. Und man sollte herausfinden, was dem Nachfolger im Leben wichtig ist – Freizeit, Gestaltungsspielraum, ein bestimmter Lebensstil? Kann ich ihm das in meinem Unternehmen bieten? Es soll ja langfristig passen.

Viele Inhaber können nicht loslassen. Wie geht man damit um?

Winkler: Indem man die Übergabe in Happen macht. Man muss nicht von heute auf morgen alles hergeben. Man kann Vollmachten erteilen, Verantwortung schrittweise übertragen, Geschäftsführungsrechte vorbehalten. Der Vorgänger kann Beirat bleiben, einen Tag die Woche weiter beisteuern. Zwischen ganz bleiben und ganz gehen gibt es alles. Wichtig ist nur: Die Werte müssen übereinstimmen. Wenn der Nachfolger das Unternehmen nach der Übergabe anders führt, als der Inhaber es sich vorstellt. Dann wird die Übergabe schwierig, egal wie gut alles andere passt.

Was ist Ihr wichtigster Rat an einen Vermögensverwalter oder Inhaber, der heute mit der Nachfolgeplanung beginnen will?

Winkler: Fangen Sie an zu suchen, intern wie extern. Schauen Sie, wer die Werte Ihres Unternehmens trägt und wer die Persönlichkeit mitbringt. Und machen Sie Ihr Unternehmen parallel dazu personenunabhängig: Digitalisieren, CRM nutzen, Prozesse so aufsetzen, dass das Unternehmen läuft, als wären Sie dauerhaft im Urlaub. Beides zusammen – der richtige Nachfolger und ein stabiles Fundament – das ist die Voraussetzung für eine Übergabe, die wirklich funktioniert. ■



Das Gespräch führte
Maria Lentz