

Unternehmensnachfolge – Chance und Risiko

Brun-Hagen Hennerkes

Unternehmensnachfolge bedeutet für Familienunternehmen stets Chance und Risiko zugleich. Zunehmend befassen sich auch wissenschaftliche Institute mit der Erforschung der Ursachen und Auswirkungen der Nachfolgeproblematik. Nach einer dieser Untersuchungen gelangen nur zwei von drei Unternehmen in die zweite Generation, nur jedes dritte bleibt in der nächstfolgenden in Familienbesitz und nur jedes sechste wird an die vierte Generation weiter gegeben. Hinzu kommt: In jedem zweiten Unternehmen – so eine andere Untersuchung – ist der Nachfolgeprozess noch gar nicht geplant. Fast ein Drittel aller Unternehmensübertragungen erfolgt unfreiwillig, durch Tod, Unfall oder Handlungsunfähigkeit des Unternehmers. Mehr als die Hälfte der Betriebe muss nach »erzwungener« Nachfolge Umsatz- und Ertragseinbussen verkraften – oft in beträchtlichem Ausmaß.

Bedenkt man die negativen Folgen einer unregelmäßigen Nachfolge, so verwundert es, wie sträflich nachlässig immer noch viele Unternehmer mit dieser Frage umgehen: Eigentlich unverständlich, handelt es sich doch um ihr Lebenswerk. Und da der Wert eines Unternehmens heutzutage unter dem Gesichtspunkt des Ertragswertes festgelegt wird, führt ein durch eine falsche Nachfolgekonzeption ausgelöster Gewinnrückgang zu einem bedenklichen Vermögensverfall. Die ungeklärte Nachfolge schädigt daher nicht nur den Zusammenhalt der Familie, sie gefährdet das Unternehmen – auch Mitarbeiter, Lieferanten, Banken –, kurz: Die gesamte Volkswirtschaft ist davon betroffen. Statt sich komplett im Tagesgeschäft zu

verfangen, sollte der Unternehmer daher stärker darauf achten, die richtigen Prioritäten zu setzen und sich stets auch mit den strategischen Fragen seines Unternehmens befassen. Was bei der Regelung der Nachfolge verloren geht, kann im laufenden Geschäft oft in Jahrzehnten nicht mehr aufgeholt werden.

Die Planung der Unternehmensnachfolge

Die Liste der Betriebe, die den Generationswechsel nicht geschafft haben und dann auf die eine oder andere Art gescheitert sind, ist lang. Die Erkenntnis, dass die Planung der Nachfolge gleichberechtigt neben den klassischen langfristigen Aufgaben eines Unternehmers wie Investitions-, Personal- und Finanzplanung stehen muss, beginnt sich nun auch bei Familienunternehmen durchzusetzen, freilich noch viel zu zögerlich – und dann kann es im »Ernstfall« zu spät sein.

Doch selbst bei einer perfekten Regelung der Nachfolge bleibt ein Restrisiko. So, wenn die Eltern die Nachfolge ganz auf ihren Sohn ausrichten, dann aber viel zu früh sterben, so dass ein in Unternehmensfragen unerfahrener Vormundschaftsrichter des örtlichen Amtsgerichts die Geschäfte übernehmen muss. Oder wenn sich ein allseits als kompetent geltender Erbe nach Antritt der Nachfolge ganz anders als erwartet entwickelt, beispielsweise einer Sekte beitrifft, die ihn seelisch und materiell unter Druck setzt. Letztlich bietet daher auch ein noch so

ausgeklügeltes Nachfolge-Konzept allein noch keine Erfolgsgewähr. Oft ist dies darauf zurückzuführen, dass die rechtlichen und steuerlichen Fragestellungen bei der Suche nach einer optimalen Nachfolge-Gestaltung im Vordergrund stehen. Diskutiert werden steuerlich motivierte Anteilsübertragungen, ausgefeilte Stiftungskonzepte und Wohnsitzwechsel zur Senkung der Erbschaftsteuerbelastung, neuerdings sogar die Einschaltung ausländischer Rechtsinstitute. Die Nachfolgeplanung ist jedoch viel zu vielschichtig, als dass sie sich auf rechtliche oder steuerliche Fragen reduzieren ließe. Völlig unterschätzt werden vor allem die menschlichen, psychologischen, aber auch die betriebswirtschaftlichen Problembereiche.

Die Nachfolgeplanung muss ein elementarer Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung sein, sie muss unabhängig vom Alter des Firmeninhabers jederzeit verfügbar sein und als dynamischer Prozess ständig der sich wandelnden konkreten Familien- und Unternehmenssituation angepasst werden. Rechtliche und steuerliche Regelungen haben dabei lediglich Hilfsfunktion. Sie sind an den Bedürfnissen des Unternehmens auszurichten und nicht umgekehrt. So darf die Nachfolgeplanung auch weder ausschließlich vom Unternehmer noch allein von seinen rechtlichen und steuerlichen Beratern geprägt sein. Vielmehr sind alle Leistungsträger des Unternehmens daran zu beteiligen, darüber hinaus empfiehlt es sich, externe Fachleute hinzuzuziehen, um möglichst alle Punkte zu bedenken

und eine Objektivierung der Diskussion zu erreichen. Wenn ein Senior über Jahrzehnte hinweg das Unternehmen auf seine Person zugeschnitten hat und die wichtigsten Entscheidungsträger nur auf ihn eingeschworen sind, dann ist auch der geeignetste Nachfolger von vornherein zum Scheitern verurteilt. Übergabe bedeutet eben viel mehr als nur die Übergabe der Führung. In vielen Fällen muss sie mit einer zwar vorsichtig, aber zielstrebig durchzusetzen den organisatorischen Veränderung des Unternehmens einhergehen.

Die Vorbereitung der Übergabe

Eine erfolgreiche Nachfolgeplanung muss sämtliche möglichen Szenarien ernsthaft prüfen: Die Einstellung fremder Geschäftsführer, Stiftungslösungen, den Verkauf an Investoren oder an leitende Mitarbeiter oder die Fusion mit anderen Unternehmen. Jeder Senior muss zudem wissen, dass Ziele wie der Erhalt des Unternehmens oder die Optimierung des Familienvermögens oft nicht deckungsgleich sind und dass das Bestreben, die Kinder bei der Nachfolgeregelung gleich zu behandeln, häufig nicht im Interesse des Unternehmens liegt. Zwar gibt die große Mehrheit der Unternehmer immer noch einem aus der Familie stammenden Nachfolger den Vorzug vor einem Fremden. Doch die Ausrichtung allein auf eine Übertragung zu Lebzeiten oder eine letztwillige Übertragung auf ein Familienmitglied verringert die Chancen einer erfolgreichen Nachfolgegestaltung bereits von Anfang an. Das gilt umso mehr, als die Bereitschaft der nachfolgenden Generation, Verantwortung im Unternehmen zu tragen, deutlich sinkt.

Hat man sich dazu entschlossen, das Unternehmen in der Familie zu belassen, dann ist es unabdingbar, den Übergang der Unternehmensführung vom Senior auf den Junior mit allen Leistungsträgern im Betrieb abzustim-

men. Eine einsame Entscheidung des Seniors könnte fatale Folgen haben und das Betriebsklima nachhaltig schädigen. Der Eintritt des Juniors sollte zudem von langer Hand sorgfältig vorbereitet sein. Zudem hat sich der Junior seine Spuren in einem Fremdunternehmen zu erwerben, um im eigenen Unternehmen gleich in die oberste Führungsebene zu gelangen. Eine Tätigkeit in der zweiten Ebene würde seine Stellung erheblich belasten. Die Mitarbeiter wissen schließlich um die besondere Machtstellung des Juniors.

Nachfolgeplanung heißt aber auch, das gesamte Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen. Der Junior muss seine eigenen Ideen durchsetzen und neue Konzepte verwirklichen können. Mit dem Generationswechsel verändert sich daher nicht nur der Führungsstil – auch die Inhalte und die Ausrichtung der Führung unterliegen einem Wandel.

In vielen Fällen deckt die Diskussion um die Nachfolge im Familienunternehmen Mängel auf, die bisher so nicht wahrgenommen wurden. Einer davon ist sehr häufig gerade die Führungsproblematik. Die Ausrichtung des Unternehmens auf einen Patriarchen hat vielfach dazu geführt, dass sich keine leistungsfähige Führungsstruktur herausbilden konnte.

Der Seniorchef verdrängt die Frage der Nachfolge häufig, und weil er sich damit nicht beschäftigen will oder kann, hat er auch keinen geeigneten Nachfolger in Sicht. So wird der Rückzug ins Privatleben weiter hinausgezögert, wobei das Argument, noch keinen geeigneten Nachfolger gefunden zu haben, oft nur vorgeschoben ist. Der Senior ist untätig geblieben, weil er sich vor dem Verlust an Macht und Autorität fürchtet. Er hält andere nicht für fähig, seinen Platz auszufüllen, oftmals auch, weil er letztlich Angst hat, selbst in ein »tiefes Loch« zu fallen.

Doch der Übergabezeitpunkt kommt

unweigerlich. Wer sich darauf nicht einstellt, wird eines Tages unvorbereitet mit all den negativen Folgen konfrontiert. Wohl lässt er sich hin und wieder hinausschieben – durch Beratung des Juniors, durch Mandate in Bei- und Aufsichtsräten. Doch das ist meist nur eine kurze Frist, gleichsam eine »Galgenfrist«. Unaufhaltsam zerrinnt der im Berufsleben erworbene Erfahrungsschatz. Immer weniger ist der Ältere gefragt, immer häufiger fühlt er sich übergangen. Andere, Jüngere, üben jetzt Macht und Einfluss aus und genießen jene Vorrechte und Privilegien, die der Ältere sich einst erworben hatte. Das ist bitter, weil im Leben des Seniors die Berufswelt eine besonders wichtige Rolle gespielt hat. Hier hat er die meiste aktive Zeit verbracht, hier knüpfte er Kontakte, die oft auch über das rein Geschäftliche hinausgehen, hier suchte und fand er Anerkennung. Die Berufswelt hat sein Leben von morgens bis abends und oft auch an Sonn- und Feiertagen geregelt. Viele Familienunternehmer klammern sich schon deshalb ans Berufsleben, weil ihnen das Privatleben inzwischen weitgehend entglitten ist.

Nun soll diese Ordnung plötzlich nicht mehr gelten. Statt ihm einen beschaulichen Lebensabend zu eröffnen stürzt der Ruhestand den Unternehmer häufig in eine geistige Krise, die ihn manchmal verunsichert, im schlimmsten Fall resignieren oder psychisch krank werden lässt.

Der Abschied vom Erwerbsleben muss nicht so ausgehen. Man muss sich auf den neuen Lebensabschnitt richtig einstellen und dieses »Selbstbehaupten« im Alter fällt natürlich leichter, wenn die Voraussetzungen dafür schon in jüngeren Jahren geschaffen worden sind. Nie sollte der Beruf daher den alleinigen Mittelpunkt des Lebens bilden. Private Interessen und Kontakte erweitern das Gesichtsfeld, bilden ein gesundes Gegengewicht zum Beruf und lassen sich auch nach dem Ausscheiden

weiter pflegen und verfolgen. In der Freizeit geknüpft Freundschaften erweisen sich oft auch als dauerhafter als die geschäftlichen, bei denen immer zu fragen bleibt, was wirklich währt, wenn der berufliche Zweck entfällt.

Doch nun zum Nachfolger, zum Junior. Ganz gezielt muss er sich auf seine Aufgabe an der Spitze des Unternehmens vorbereiten. Zahlreiche Hindernisse gilt es zu überwinden. Da sind einmal die Ängste des Nachfolgers, der Aufgabe nicht gewachsen zu sein, Fehler zu machen, sich vom Senior oder den Mitarbeitern nicht akzeptiert zu fühlen. Oft leiden ihr Selbstbewusstsein und damit auch ihre Risikobereitschaft unter der tatsächlichen oder vermeintlichen Dominanz der weichenden Generation. Diese wiederum ist zwar erfreut, dass der Junior die Nachfolge antritt, gleichzeitig hat sie – wie bereits geschildert – Angst loszulassen. »Wird der Junior es auch tatsächlich packen?« wird zudem manchmal besorgt gefragt. Denn jeder weiß: Nachfolgeregelungen sind fast immer unumkehrbare Entscheidungen.

Der Junior schwankt zwischen lähmendem Erwartungsdruck und Gestaltungsdrang. In dieser Situation sind beide – Senior und Junior – oft nicht in der Lage, auftretende Konflikte rational zu lösen. Im Kampf der Generationen spielt dabei jeder seine Stärke aus: der Senior seine Erfahrung, der Junior seine Kenntnisse über neue Managementmethoden und moderne Techniken. Hier empfiehlt es sich, einen Moderator einzuschalten. Beiratsmitglieder können wertvolle Hilfestellung leisten. Ohnehin gibt es für den Ablauf der Unternehmensübergabe kein einheitliches Modell. Gebräuchlich sind vor allem zwei Ansätze: Der erste sieht die punktgenaue Übergabe vor, einen Stichtag, an dem der Junior die Geschäftsführung übernimmt und der Senior sich vollständig aus der Unternehmensleitung zurückzieht. Ein anderer Ansatz sieht eine mehrjährige schrittweise Übergabe vor.

Alternativen zur familieninternen Nachfolge

Keinesfalls in allen Familienunternehmen ist es jedoch feststehende Tradition, dass die nachfolgende Generation eine Rolle im Unternehmen spielen muss.

Und dass – sofern vorhanden – immer weniger Kinder von Unternehmern bereit sind, Verantwortung innerhalb des Betriebs zu übernehmen, liegt auch am Wandel innerhalb der Gesellschaft und – damit verbunden – veränderten Wertvorstellungen. Eine moralische Verpflichtung, das unternehmerische Erbe fortzuführen und über die eigenen beruflichen Ziele und Neigungen zu stellen, empfinden immer weniger junge Leute. Auch die Verdienstmöglichkeiten im elterlichen Betrieb bilden kaum den nötigen Anreiz, sich von eigenen, von der Familie unabhängigen Plänen, abbringen zu lassen. Andererseits zeigen Untersuchungen wie die vor kurzem erschienene Shell-Studie, womit Kindern auch heute noch am ehesten die Nachfolge schmackhaft gemacht werden kann, nämlich sich in einem abwechslungsreichen Betätigungsfeld selbst einbringen zu können.

So gewinnen externe Nachfolgeregelungen, d. h. Gestaltungen, bei denen eine Unternehmensfortführung ohne Beteiligung eines Nachfolgers aus der Familie erfolgt, zunehmend an Bedeutung. Auf die verschiedenen Nachfolgealternativen soll hier nur kurz eingegangen werden.

Fremdgeschäftsführung

Entschließt sich eine Unternehmerfamilie, das Unternehmen trotz fehlender interner Nachfolger im Familienvermögen zu behalten, so bietet sich – gerade auch zur Überbrückung einer Generation – die Einsetzung eines Fremdmanagements an. Bei größeren Unternehmen ist auch häufig der Fall anzutreffen, dass bereits neben dem Inhaber familienfremde Führungskräfte in der Geschäftsleitung tätig sind, die das Unternehmen gut kennen und nach

dem Ausscheiden des Seniors die volle Verantwortung für die Unternehmensleitung übernehmen können.

Sehr häufig hört man Vorbehalte bei fähigen Kandidaten, eine Tätigkeit als Fremdgeschäftsführer im Familienunternehmen sei weniger attraktiv als in einem anonymen Konzern. Die Gründe für diese Bedenken liegen auf der Hand: Es besteht die Befürchtung, der Seniorchef werde sich auch nach seinem Rückzug weiterhin ins operative Geschäft einmischen, die Familie sei in ihren Entscheidungsfindungen unberechenbar und versuche, ungeeignete Familienmitglieder zu »Versorgungszwecken« in Führungspositionen zu »drücken«.

Natürlich sind derartige Vorbehalte nicht ganz von der Hand zu weisen, doch trotz alledem können Familienunternehmen für fremde Manager durchaus attraktiv sein: Die Herausforderungen in diesen Gesellschaften sind besonders groß und die Möglichkeiten, eigene Ideen und Innovationen unbürokratisch umzusetzen, angesichts der schlanken Organisationsstrukturen sehr aussichtsreich. Häufig entwickelt sich zwischen Eigentümerfamilie und Fremdgeschäftsführer auch ein sehr enges und lang andauerndes Vertrauensverhältnis. Eine klare Kompetenzaufteilung, beispielsweise durch die Einrichtung eines Beirats, kann mithelfen, Streitpotenziale einzudämmen und sowohl den Familieneignern einen rechtlichen Rahmen für ihre Kontroll- und Einflussmöglichkeiten zu geben, als auch dem Fremdgeschäftsführer einen unternehmerischen Freiraum zu garantieren, in dem er sich entfalten kann.

Stiftungslösungen

Unternehmer, die trotz fehlender geeigneter Nachfolger ihr Unternehmen nicht veräußern wollen, können auch mithilfe einer Stiftung interessante Gestaltungsmöglichkeiten realisieren. Die wachsende Zahl der Stiftungsgründungen in den letzten Jahren belegt dies eindrucksvoll.

Im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge interessieren insbesondere zwei Stiftungstypen. Zum einen ist hier die Familienstiftung zu nennen, mit deren Hilfe der Senior Familienmitglieder, die keine Rolle im Unternehmen bekleiden sollen, finanziell absichern kann.

Zum zweiten von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang das Modell der Komplementärstiftung (innerhalb einer Stiftung & Co. KG). Zweck dieser Konstruktion ist es, eine Führungsgesellschaft für das Familienunternehmen zu schaffen, die unabhängig von der Familie in der Lage ist, die Interessen der Eigentümerfamilie wahrzunehmen und gleichzeitig die Kontinuität des Betriebs als Familienunternehmen abzusichern.

Unternehmensverkauf

Die »radikalste« Lösung der Nachfolgeproblematik bei Fehlen eigener Nachfolger ist der Verkauf des Unternehmens – für den Unternehmer sicherlich eines der einschneidendsten und gravierendsten Erlebnisse in seinem Leben. Während bis vor wenigen Jahren die Vorbehalte gegenüber einem Unternehmensverkauf enorm groß waren ist hier – sicher auch unter dem wachsenden Druck der Nachfolgeproblematik – eine zunehmende Aufgeschlossenheit zu konstatieren.

Ein Unternehmensverkauf ist ein komplexer Prozess, der sich über einen längeren Zeitraum erstreckt, die Zuhilfenahme verschiedener externer Berater erfordert und nicht nur für die Unternehmerfamilie, sondern auch für das Unternehmen als solches eine schwierige Umbruchsituation darstellt. Auf zwei wichtige Punkte sei kurz hingewiesen: Zum einen ist die Wahl eines geeigneten Verkaufszeitpunkts von größter Bedeutung, da die Bewertung des Unternehmenswertes sich nach einem mehrfachen des Unternehmensertrags richtet. Zum zweiten ist auf einen reibungslosen Ablauf sowie eine optimale Koordination der verschiedenen Beteiligten (M&A-Berater, Investoren,

Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Steuerberater) zu achten, um möglichst wenig Verunsicherung im Unternehmen aufkommen zu lassen und Familie und Unternehmen in dieser heiklen Phase nicht zusätzlich mit möglichen Streitigkeiten zu belasten.

Zusammenfassung/ Summary

Die nachfolgenden 10 Regeln geben Auskunft darüber, welche zentralen Punkte bei einer Unternehmensnachfolge zu berücksichtigen sind:

- Nachfolgeplanung ist Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung.
- Steuerrecht und Gesellschaftsrecht haben lediglich eine Hilfsfunktion.
- Die Nachfolgeplanung muss stets greifbar sein.
- Nachfolgeplanung heißt: Das gesamte Unternehmen auf den Prüfstand stellen.
- Die Nachfolgeplanung muss von den Führungskräften des Unternehmens akzeptiert werden.
- Der Junior muss fachlich wie persönlich mindestens ebenso qualifiziert sein wie qualifizierte Dritte.
- Frieden und Wohlstand innerhalb der Familie sind wichtiger als Unternehmenskontinuität.
- Tief gehende Konflikte in der Unternehmerfamilie sind stets emotional und niemals ausschließlich rational bedingt. Sie lassen sich deshalb auch nicht intern bewältigen. Man sollte sich nicht scheuen, hierzu Dritte einzuschalten.
- Der Übergang der Macht vom Senior auf den Junior muss →

→ konsequent sein. Die Belegschaft darf ihn nicht in Frage stellen.

- Nachfolgeplanung heißt für den Senior: Rechtzeitig private Lebensplanung für die Zeit »danach« betreiben.

The focal issues of a succession in a business are:

- The planning of succession is part of the strategic corporate planning.
- Tax law and company law are merely additional functions.
- The planning of succession has to be concrete.
- The planning of succession has to be accepted by corporate leadership.
- The son or daughter of the boss has to be at least as qualified as third party leaders.
- Peace and prosperity within the family are more important than continuity of the company.
- Far-reaching conflicts in the owning family always have emotional reasons to a certain degree and never only rational ones. For this reason, these disputes cannot be dealt with internally. It is recommendable to involve third parties in order to resolve conflicts.
- The devolution of power from the senior to the daughter or son has to be consistent. The workforce must not question the leadership.
- Succession planning means planning ahead in time for private life after retirement.



Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes

Rechtsanwalt, Seniorpartner der Sozietät Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz, Stuttgart
Professor@hennerkes.de