

| Handelsblatt



# BeraterGuide

Das Jahrbuch  
für Beratung und  
Management  
**2004**

**H&T VERLAG**

# Nachfolgeregelung im Familienunternehmen

*Organisationsmitgliedschaft kann man aufkündigen, Familienmitgliedschaft dagegen nie. Dieses prägnante Statement beschreibt ebenso treffend wie kurz die Problematik, die entsteht, wenn ein Unternehmen innerhalb einer Familie an die nächste Generation weitergegeben werden soll.*

Häufig ist es dabei nicht nur die Firma, die fortexistieren soll, sondern vielmehr das Lebenswerk des Firmengründers oder der Gründergenerationen. Angestrebt wird in diesem Fall eine dynastische Unternehmensnachfolge, in deren Mittelpunkt die Familie als Träger der Unternehmensvision steht. Diese bevorzugen nach einer Befragung des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung 42 Prozent aller derzeit aktiven Unternehmer.

Dass diese Entscheidung nicht einfach ist, zeigt ein Blick auf die Statistik. Demnach ist jedes fünfte der 270 täglich zur Übernahme anstehenden Familienunternehmen von einer gescheiterten Nachfolge bedroht. Nur die Hälfte der Familienunternehmen schafft den Sprung in die zweite, nur noch jedes zwanzigste die Übergabe in die dritte Generation. Häufig ist hier eine ungeplante, spontane Unternehmensnachfolge ursächlich, etwa dann, wenn Unternehmer durch Unfall oder Krankheit nicht mehr in der Lage sind, die Geschäfte zu führen. Dass dies nicht nur ein Problem von Kleinunternehmern ist, zeigen prominente Beispiele wie Adidas, Otto Wolff oder Nixdorf, wo aus unterschiedlichen Gründen, eine familieninterne Nachfolge nicht gelungen ist. Bisweilen beruhen misslungene Unternehmensübernahmen auch auf Nachfolgeplanungen unter falschen Prämissen. Harte Restriktionen wie Erbrecht, Finanzierung und Steuerrecht werden von den fünfzig Prozent Familienunternehmern, die nach einer Erhebung der Handwerkskammer Stuttgart überhaupt eine Nachfolgeplanung betreiben, meist in den Vordergrund gestellt, während weiche Faktoren in den Hintergrund treten oder gänzlich unbeachtet bleiben. Gerade hier besteht aber häufig das größte

Konfliktpotenzial, wenn ein Unternehmen an ein Familienmitglied übergeben werden soll.

In diesem Falle ist zum einen nach einem fachlich geeigneten Unternehmensnachfolger zu suchen, sowie eine nach steuerlichen und finanziellen Gesichtspunkten optimale Form des Übergangs zu finden. Andererseits jedoch ist die Form der Unternehmensübergabe innerhalb des Familienkreises zu rechtfertigen und zu verarbeiten.

## Kompetenz und Motivation

Als *conditio sine qua non* müssen die Kinder über eine zur Unternehmensnachfolge geeignete Ausbildung, die erforderliche Kompetenz und Motivation verfügen. Es muss als selbstverständlich vorausgesetzt werden, dass die Nachfolger dem Anforderungsprofil an die Geschäftsleitung hinsichtlich Fach- und Führungskompetenz entsprechen. Gerade bei der Fokussierung auf eine innerfamiliäre Lösung treten hier die ersten Probleme auf, da die Besonderheit der Eltern-Kind-Beziehung eine vorurteilsfreie Beurteilung der Fähigkeiten des Nachwuchses kaum zulässt. Bereits hier ist also eine erste Klippe zu umschiffen, soll der Bestand des Unternehmens nachhaltig gesichert werden. Ohne Fremdvergleich, das heißt ohne ein Messen der eigenen Kinder an in Frage kommenden Fremdgeschäftsführern ist dies freilich kaum möglich. Anders als der Senior muss sich der Nachfolger aber nicht nur dem Wirken in den Gesamtstrukturen des Unternehmens gewachsen zeigen – schon hier sind deutlich bessere Fähigkeiten gefragt als dies bei einer Neugründung der Fall ist –, sondern er muss darüber hinaus auch Führungsqua-

litäten, Einfühlungsvermögen und soziales Geschick aufweisen, um im Unternehmen die Akzeptanz zu finden, die für einen erfolgreichen und möglichst reibungslosen Unternehmensübergang erforderlich ist. Mit anderen Worten: der Unternehmensnachfolger muss in die Kultur des Unternehmens passen. Dass all dies nicht immer gelingt, zeigt die Tatsache, dass – lässt man die hohe Sterblichkeitsrate in den Gründungsjahren von Unternehmen außer Acht – die meisten Firmen beim Übergang zur nächsten Generation zu Grunde gehen. Dies kann auch daran liegen, dass Kinder zwar über die Fähigkeit ein Unternehmen fortzuführen, verfügen, jedoch nicht über den hierzu erforderlichen Einsatzwillen. Gerade die Motivation kann dabei nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Nicht selten stricken Kinder andere Lebensentwürfe, als ihnen dies von den Eltern zgedacht ist. Waren früher persönliche Motive wie Zugehörigkeitsgefühl, Traditionsbewusstsein und Verpflichtung gegenüber der Familie die Hauptmotive zur Firmenübernahme, so hat sich dies heute gründlich gewandelt. Dabei spielt der Wertewandel hin zu mehr Individualität und Selbstbestimmung eine weitaus größere Rolle als die Verdienstmöglichkeiten.

Während für die Gründergeneration Pflichtbewusstsein und ein hohes Arbeitsethos selbstverständliche Bestandteile des Wertekanons darstellen, überwiegt bei den meist in behüteten, wohlhabenden Verhältnissen aufgewachsenen Unternehmensnachfolgern zumeist der Wunsch nach Selbstverwirklichung. Die Möglichkeit, unabhängig vom Schatten der Elterngeneration eine berufliche Karriere machen zu können, wiegt für potenzielle Nachfolger oft schwerer als die vermeintliche Verpflichtung zur Loyalität gegenüber Eltern und deren Unternehmen, zumal innerfamiliäre Konflikte, wie sie durch Unternehmensübernahmen innerhalb des Familienkreises nicht selten perpetuiert werden, auf diese Weise vermieden werden. Als besonderes Risiko erweist sich im Unternehmen zudem der Umstand, dass viele Mitarbeiter den Juniorchef bereits seit seiner Kindheit kennen und ihn durch eine ganz andere soziale Brille sehen, als sie dies bei einem Fremdmanager tun könnten. Alle Handlungen und Entscheidungen des Unternehmensnachfolgers werden also mit anderen, meist härteren Maßstäben gemessen.

Bei alledem darf der Appell zur Orientierung an unternehmenskulturellen Werten natürlich nicht bedeuten, dass der Junior als Abbild seines Vorgängers funktionieren muss. Vielmehr ist es gerade in Zeiten eines immer rascher voranschreitenden Wandels gerade im wirtschaftlichen Umfeld zum Überleben eines Familienunternehmens oft notwendig, auch die Unternehmensstruktur und -kultur zu verändern. Erfolgreiche Unternehmensübergänge zeichnen sich dadurch aus, dass diese Änderungen als Evolution und nicht als Revolution vonstatten gehen. Dies ist gerade in Familienunternehmen deshalb von größerer Bedeutung als etwa in konzerngebundenen Unternehmenseinheiten, weil deren Stärke nicht zuletzt auf einer starken Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zurückzuführen ist. Infolgedessen müssen diese bei der Übergabe auch motivational stärker „mitgenommen“ werden. Die Akzeptanz und hier vor allem die soziale Akzeptanz des Unternehmensnachfolgers ist von größter Wichtigkeit für den künftigen Erfolg.

### Mangelnde Rückzugsbereitschaft

Insbesondere in den geschilderten sozialen und kommunikativen Schwierigkeiten sind wohl die Gründe dafür zu suchen, dass viele Familienunternehmer dem Thema Nachfolge so lange wie möglich ausweichen. Ursächlich hierfür kann die mangelnde Rückzugsbereitschaft des Seniors sein, der sich dem Unternehmen nicht nur verpflichtet fühlt, sondern sich so stark damit identifiziert, dass Unternehmen und Unternehmer als Identität wahrgenommen werden. Vor allem der Unternehmer selbst stellt dabei die eigene Unersetzlichkeit und das von ihm geschaffene Lebenswerk in den Mittelpunkt der Nachfolgeentscheidung und verzögert diese so. Dies geschieht auch dann, wenn der Unternehmer weiß, dass eine frühzeitige Nachfolgeentscheidung mehr Zeit für den geordneten Übergang lässt und die Erfolgswahrscheinlichkeiten in einem solchermaßen planbaren Vorgehen weitaus größer sind, als dies bei der spontanen Nachfolge im Todesfall möglich wäre. Gleichwohl bedeutet für nicht wenige eine frühzeitige Übergabe auf psychologischer Ebene einer Art Freitod. Der Glaube an die eigene Unersetzlichkeit ist dabei umso größer, je mehr der

Senior Pionierunternehmer ist und je mehr das zu übertragende Unternehmen seiner eigenen Leistung entsprungen ist. Jeder dritte Übergeber gibt zu, sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge schwer zu tun. Empirisch beobachtbar wird dieses Beharrungsvermögen durch die Tatsache, dass unter den Geschäftsführern von Familienunternehmen weit mehr über 65-Jährige sind, als in anderen Betrieben. Neben diesem so beschriebenen Machtverlust spielt auch die mangelnde Fähigkeit des Seniors eine Rolle, sich mit anderen Dingen als dem Unternehmen zu beschäftigen. Dies kann auch kaum verwundern, sind die meisten mittelständischen Unternehmer doch rund um die Uhr mit ihrer Firma beschäftigt, so dass für zeitintensive und befriedigende Hobbys und Beschäftigungen kaum Zeit zur Verfügung stand. Die Angst vor einem „schwarzen Loch“ nach Übergabe der Firma fördert folglich das Hinauszögern der Übergabeentscheidung ebenso wie die Angst vor dem Bedeutungsverlust, der einsetzen könnte, wenn die unternehmerische Position aufgegeben wird.

Dieser potenzielle Verlust an entgegengebrachter Wertschätzung betrifft dabei nicht nur, wie oben schon kurz skizziert, die Familie, sondern auch und gerade frühere Geschäftspartner, Kollegen und Unternehmer. Aber auch die Hierarchieposition innerhalb der eigenen Familie verändert sich. Nahezu zwangsläufig nimmt der Unternehmensnachfolger auch innerhalb des Familienverbundes eine dominierende Rolle ein. Der Senior wird zwar nicht notwendigerweise vollkommen verdrängt, das Machtpotenzial mit dem er früher auch innerhalb seiner Angehörigen Vorstellungen realisieren und Entscheidungen beeinflussen konnte, vermindert sich jedoch deutlich. Gestützt wird diese These durch empirische Beobachtungen die zeigen, dass sich nach erfolgtem Unternehmensübergang ein höherer Prozentsatz von Seniorchefs dazu bekennt, Probleme mit der Übergabe zu haben, als dies noch beim Anstehen der Nachfolge der Fall ist. Dies alles sind Gründe dafür, dass die Beschäftigung mit der Unternehmensnachfolge verschleppt wird. Während im Unternehmen Positionen – die fachliche Qualifikation der Nachfolger vorausgesetzt – relativ leicht austauschbar sind, verkraftet die Familie so entstehende neue Hierarchien weitaus schwieriger, da auch die unter betriebswirtschaftlichen Kriterien

sinnvolle Nachfolgeregelung bei den eigenen Kindern als ungerecht angesehen werden kann. Dies eröffnet weiteres Konfliktpotenzial, dass jedoch dadurch noch gravierender wirkt, dass die Betroffenen oft nicht über das Werkzeug verfügen, solche innerfamiliären Konflikte zu lösen, sind doch ihre Fähigkeiten auf die Problemlösung im System Unternehmen zugeschnitten. Viel zu selten sprechen die an der Nachfolgeregelung Beteiligten ihre Wünsche und Erwartungen aus, viel zu häufig wird das Nachfolgethema tabuisiert.

Das Verdrängen der Nachfolgeproblematik schützt mithin die Familie zu Lasten des Unternehmens. Eine von Außenstehenden diagnostizierte Halsstarrigkeit kann somit auch – wenn auch nicht nur – familienpsychologische Ursachen haben die darin liegen, dass beide Systeme unterschiedliche Tendenzen aufweisen. Während das System Familie tendenziell auf „Bewahren“ ausgerichtet ist, indem Werte und Zuneigung von einer Generation an die nächste weiter getragen werden, nimmt im System Unternehmung der Begriff „Veränderung“ eine zentrale Rolle ein. Hier ist eine permanente Anpassung der inneren Strukturen an eine sich immer rascher verändernde Außenwelt erforderlich, besser noch die Antizipation von Entwicklungen und ein damit verbundenes Setzen neuer Impulse.

### **Rollenkonfusionen vermeiden**

Die bei der Unternehmensübergabe entstehende Rollenkonfusion, die auch darin begründet ist, dass innerhalb einer Familie(nunternehmung) nicht immer eindeutig abzugrenzen ist, wer momentan in welcher Rolle (als Familien- oder als Unternehmensmitglied) agiert, beschert dem System Unsicherheiten, was sich um so nachhaltiger auf die Lösungsqualität des Nachfolgeproblems auswirken wird, je fragiler das System Familie ist, das heißt je weniger ausgeprägt die Streitkultur und je größer dort die Angst vor Konflikten ist.

Dabei ist die Form der familieninternen Unternehmensnachfolge und deren zeitliche Planung von herausragender Bedeutung für den Erfolg. Je früher der Senior seine psychologischen Barrieren überwindet und je früher eine potenzielle Unternehmensnachfolge geplant werden kann, umso größer sind die

Aussichten auf Erfolg. Dies liegt daran, dass der Nachfolger bei entsprechend verfügbarem Zeitrahmen viele Abteilungen innerhalb der Unternehmung kennen lernen kann und überdies hinreichend Gelegenheit hat, das Unternehmenssystem als Ganzes mitsamt seiner kulturellen Eigenheiten zu verstehen. Bezüglich der Gestaltung dieser Übergangszeit ist darauf zu achten, dass dem designierten Nachfolger frühzeitig Verantwortung übertragen wird, damit dieser sich profilieren kann. Dies verlangt vom Senior zwar frühzeitig Aufgabe von Macht, hat aber den Vorteil, dass er auf diese nur stückweise verzichten muss. Im Unternehmenssystem vermeidet solches Vorgehen ein zu starkes Hinwenden zur Kultur des Bewahrens. Dem Veränderungsdruck, dem Unternehmen per se ausgesetzt sind, kann ohne psychologische Barrieren nachgegeben werden. Andererseits profitiert auch die Familie von einer von langer Hand vorbereiteten Unternehmensübergabe. Die dominierende Rolle innerhalb des Familiensystem geht schrittweise auf die nächste Generation über und materielle Fragen wie Vermögensausgleich an nicht von der Unternehmensnachfolge begünstigte Familienteile ebenso wie erb- und steuerrechtliche Fragen können sorgfältiger geplant werden als dies im Falle der spontanen Unternehmensnachfolge der Fall ist, wo Pflichtteilsansprüche und Steuerforderungen ein Unternehmen nicht selten in seinem Bestand zu gefährden drohen.

Eine Lösung der familieninternen Nachfolgeproblematik wird also nur der finden, der beide Problemkreise im Auge behält und der diesen Prozess nicht als ein kurzfristig zu bewältigendes operatives Problem, sondern als strategische Herausforderung begreift, deren Bewältigung auch mehrere Jahre andauern kann.

Eine Möglichkeit, die aufgezeigten Probleme zu lösen besteht in einer besonderen Form des Verkaufs, dem so genannten Owner-Buy-Out, der einen Ausstieg auf Raten ermöglicht, ohne dabei die beschriebenen Konflikte auf psychologischer Ebene erforderlich zu machen. Dabei wird das Unternehmen an eine neu zu gründende Holding-Gesellschaft, in der Regel eine GmbH, verkauft. An dieser beteiligt sich der Alt-Eigentümer mit einem Minderheitsanteil. Die Mehrheitsanteile an dieser Erwerber-GmbH zeichnet in der Regel ein Finanzinvestor,

dessen Interesse in einer Steigerung des Unternehmenswertes in einem überschaubaren Zeitraum, meist fünf bis sieben Jahre, liegt. Nach Ablauf dieses Zeitraumes werden die Anteile des Finanzinvestors dann verkauft oder das Unternehmen an die Börse gebracht.

### Vorteile des Owner-Buy-Out

Ein wesentlicher Vorteil dieses Modells liegt darin, dass die Unternehmensnachfolge frühzeitig geregelt wird und das Vermögen sukzessive aus dem Unternehmen in die Privatsphäre übertragen werden kann. Überdies partizipiert der Alteigentümer durch seine Minderheitsbeteiligung weiterhin an der Wertsteigerung des Unternehmens, trägt dafür aber im Gegenzug auch das Risiko einer Wertminderung mit. Die Grenzen sind hier nur durch die Beteiligungsquote gesetzt, die sich letztlich aus der Bereitschaft der Investoren und Übernehmer ableitet, Minderheitspositionen bis zu einem gewissen Grade zuzulassen. Gerade Finanzinvestoren werden hier aus gesellschaftsrechtlichen Gründen einen engen Rahmen ziehen wollen. Zugleich ermöglicht der Owner-Buy-Out die Transferierung von risikobehaftetem Unternehmensvermögen in Privatvermögen. Dies schafft Liquidität beim Senior, die dazu genutzt werden kann, die Ansprüche der abzufindenden Erben zu bedienen und auf diese Weise Verteilungsgerechtigkeit in der Erbengeneration herzustellen. Nicht für die Unternehmensnachfolge vorbestimmte Nachkommen werden also nicht auf Kosten des Betriebsvermögens oder – in vielen Fällen in der Praxis noch konfliktbeladener – mit Minderheitsanteilen am Unternehmen entschädigt. Auf diese Weise lässt sich die finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens aufrechterhalten; angesichts der Tatsache, dass finanzielle Engpässe bei nahezu der Hälfte aller Unternehmensübergänge das zentrale Problem darstellen ein nicht zu unterschätzendes Plus.

Als weiterer Vorteil dieses Verfahrens ist die Tatsache zu werten, dass die Verhandlungen mit einem Finanzinvestor weniger konfliktbeladen sind als dies beim Verkauf an einen strategischen Investor der Fall wäre, weil die Interessenlage zwischen Verkäufer und Käufer bezüglich der weiteren Entwicklung des Unternehmens identisch ist und das Familiensystem in seinem Bestand weniger betroffen ist. Das

operative Geschäft kann in den Händen des Familienmanagements bleiben und wird gegebenenfalls durch den Finanzinvestor in den Aufsichtsgremien begleitet. Auf diese Weise kann nicht nur eine Professionalisierung des Unternehmens erreicht werden, auch der zusätzliche Know How-Transfer vom Investor und die Bereitstellung von dessen Beziehungsnetzwerk kann die zukünftige Unternehmensentwicklung positiv beeinflussen. Der daraus resultierende Mehrwert aber kommt wiederum allen Beteiligten zu Gute.

### Mögliche Modifizierungen

Ausgehend von diesem Grundmodell kann das Owner-buy-Out-Modell nun dahingehend modifiziert werden, dass es sich eignet, auch den Unternehmensübergang innerhalb der Familie zu erleichtern. Dies geschieht, indem die Struktur der Eigenkapitalgeber bei Gründung der neuen GmbH dahingehend modifiziert wird, dass die sich ergebenden Spielräume zur Neugestaltung der Eigentümerstruktur dergestalt ausgenutzt werden, dass neben dem Alteigentümer weitere Familienmitglieder am Eigenkapital der Gesellschaft beteiligt werden. Diese Option wird vornehmlich jenen Familienmitgliedern angeboten werden, die zukünftig mit der Leitung des Unternehmens betraut werden sollen. Vor dem Hintergrund des Steuersenkungsgesetzes und des Steuersenkungsänderungsgesetzes ist zudem die steuerliche Attraktivität der Verkaufslösung deutlich gestiegen. Überdies kann der Unternehmensnachfolger vom Altinhaber ohne den Druck der vollständigen Vermögenshaftung über längere Zeit eingearbeitet werden, Senior und Junior können gemeinsam die alten Rechtsstrukturen für die Nachfolge fit machen.

Zwar ist beim Owners-Buy-Out-Modell prinzipiell auch eine breite Streuung des Eigenkapitalbesitzes möglich, jedoch ist für die Aufrechterhaltung des Unternehmens als Familienunternehmen nicht erforderlich. Dies umso weniger, als die an der Transaktion beteiligten Finanzinvestoren ihr Engagement nur befristet anlegen und den Ausstieg über den Verkauf ihrer Anteile an die übrigen Gesellschafter oder über die Börse beabsichtigen. Dieses regelmäßig vorzufindende Ausstiegsszenario gilt als ein wesent-

licher Nachteil, wenn die Einschaltung des Finanzinvestors den familieninternen Owner-Buy-Out „nur“ begleitend ermöglichen soll, erhöht es doch den Erfolgsdruck erheblich.

Die wesentliche Einschränkung hinsichtlich der Anwendbarkeit des Konzeptes liegt folglich darin, dass sich die beschriebene Konstellation nur für Unternehmen mit ausgezeichneten Wachstumsperspektiven eignet. Die Beteiligungsgesellschaft ist über ihre Investoren und deren Renditeerwartungen dazu verpflichtet, aus den Beteiligungen überdurchschnittliche Renditen zu erwirtschaften. Da diese in der Regel erst über den Wiederverkauf der Beteiligungsanteile realisiert werden können, ist eine Wertsteigerung des Unternehmens während des Anlagezeitraumes unverzichtbar. Ist diese nicht in Aussicht, so muss der Owners-Buy-Out an einem Kapitalmangel scheitern. Freilich ist die überdurchschnittliche wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens nicht nur bei der Einschaltung von Finanzinstitutionen erforderlich. Auch beim reinen Familien-Buy-Out ist eine starke und gesicherte Ertragskraft vonnöten, um die Rückführung der zur Finanzierung des Kaufpreises aufzunehmenden Darlehen aus dem Cash-flow vollumfänglich sicherzustellen, ohne die Investitionskraft des Unternehmens nachhaltig zu schwächen.

Dies ist umso wichtiger, als der Unternehmensnachfolger zur Finanzierung des Owner-Buy-Outs in aller Regel auf die Aufnahme von nicht unerheblichen Fremdmitteln angewiesen sein wird, die ihn seinerseits in eine starke Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern bringt und seine Fähigkeit gegebenenfalls aus dem Privatvermögen weitere Finanzmittel in die Unternehmung zu stecken, äußerst begrenzt sind. Können diese Schwierigkeiten allerdings überwunden werden, so stellt die Lösung der Nachfolgeproblematik in Familienunternehmen durch eine modifizierte Form des Owner-Buy-Outs eine bemerkenswerte Alternative dar, da sie beiden, bei dieser Entscheidung beteiligten Systemen, gerecht wird und die Bedingungen der Übernahme für alle Beteiligten erleichtert.

*Michael Keller ist Teilhaber der auf Nachfolge von Familienunternehmen spezialisierten Unternehmensberatung Klein & Coll, in Griesheim-Darmstadt.*