

NACHFOLGEREGELUNG IN MITTELSTÄNDISCHEN FAMILIENUNTERNEHMEN (1/2)

Einleitung

Allein im Jahr 2005, so schätzt das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM), werden rund 71.000 Unternehmen in Deutschland von der Nachfolgefrage betroffen sein. Dabei variieren die möglichen Lösungsoptionen von der familieninternen Übergabe über die Übergabe an Mitarbeiter (MBO) bis hin zum Verkauf an ein externes Management (MBI) oder andere Firmen. Die letzte, für die Wirtschaftsentwicklung und die betroffenen Arbeitsplätze ungünstigste Option ist die Stilllegung des Unternehmens mangels Nachfolger. Immerhin ca. 8% (entsprechend 5.900) der Unternehmen könnten laut IfM davon betroffen sein. Die Nachfolgeroptionen für einen Unternehmer – 1) Übergabe an Familienmitglieder bzw. Mitarbeiter und 2) Verkauf durch MBI/Investoren bzw. an Wettbewerber – sind in ihrer Problemstellung und -bewältigung deutlich voneinander zu unterscheiden und sollen daher getrennt in zwei Artikeln erläutert werden.

Familieninterne/-nahe Nachfolgeregelung (Teil 1)

Generell zeichnen sich Unternehmensübergaben an Erben oder Mitarbeiter durch einen langwierigen Prozess aus, dessen Vorbereitung und Vollzug bis zu zehn Jahren, in Einzelfällen sogar noch länger, dauern kann. Insbesondere bei familieninternen Übergaben sind Spannungen und Konflikte vorprogrammiert, sofern nicht bereits sehr frühzeitig umfassende Pläne konzipiert und Maßnahmen ergriffen wurden, um eine für das Unternehmen und alle Beteiligten befriedigende Übergabelösung zu finden.

Die dabei am meisten genannten Probleme sind Generationskonflikte, vor allem unterschiedliche Auffassungen zu Strategie und Betrieb, Mitarbeiterakzeptanz und Fit des neuen Geschäftsführers/zum neuen Geschäftsführer sowie finanzielle und steuerrechtliche Probleme (Abfindungszahlungen an weitere Erben, Pensionszusagen an frühere Eigentümer etc.). In Fällen von schnellen unvorbereiteten Wechseln fehlt es zudem an Expertise bzw. mangelnder Einarbeitung des neuen Geschäftsführers.

Da in der Regel solche Übergaben und deren Abwicklung innerhalb der betroffenen Unternehmerfamilien mit großer Diskretion gehandhabt werden, gibt es nur einen begrenzten Austausch zwischen den Firmen und somit die Möglichkeit, voneinander zu lernen und Fehler zu vermeiden. Der Rat und die Unterstützung von erfahrenen externen Beratern stellen daher die beste Möglichkeit dar, den Übergabeprozess zu optimieren. Daneben gibt es eine zunehmende Zahl von Publikationen und Veranstaltungen sowie MBA-Studiengängen in Deutschland, die sich mit diesem Thema beschäftigen und helfen, die Übergabenden und Übernehmenden auf die neue Situation vorzubereiten.

Kernprobleme und Lösungsansätze aus der Praxis

Das Feld der Unternehmensübergabe ist äußerst komplex, Probleme und Lösungsansätze sind daher in der Regel nur sehr schwer zu verallgemeinern. Ein wesentlicher Komplexitätsfaktor einer reibungslosen Unternehmensübergabe sind Alter und Größe des Familienunternehmens. Insbesondere aus dem Alter und der daraus bedingten Anzahl von bereits erfolgten Generationswechseln ergeben sich Unterschiede in der Gesellschafterstruktur (Alleinherrscher, Geschwister- oder Vettern-gesellschaft) und der Auswahl an zur Verfügung stehenden Nachfolgern, abzufindenden Erben und Entscheidungsgremien innerhalb des Unternehmens. Die älteren Unternehmen haben meist durch bereits erfolgte Generationswechsel Erfahrungen gemacht, die sie nun berücksichtigen können. Bei schnell zu vollziehenden Wechseln haben große und ältere Unternehmen oft bessere Möglichkeiten, über Interimsmanager geeignete Nachfolger aufzubauen. Darüber hinaus verfügen sie in der Regel auch über die notwendigen finanziellen Mittel, Forderungen anderer Erben/Gesellschafter zu erfüllen oder steuerrechtliche Kosten zu erstatten.

Jedoch scheint es neben vielen individuellen Herausforderungen einige Gemeinsamkeiten zu geben, die man bei frühzeitiger Planung und ggf. mit externer Hilfe angehen und beseitigen kann.

- ¶ *Generationskonflikt*: Die Übergabe an ein jüngeres Familienmitglied ist, insbesondere im Falle einer vorherigen "Alleinherrschaft" eines Gründers oder Patriarchen, eine große psychologische Herausforderung. Das fehlende Vertrauen in die Kompetenz des Jüngeren, eine ggf. abweichende Vorstellung von der Unternehmensstrategie sowie unterschiedliche Ansätze der operativen Geschäftsführung sind häufig Anlass zu Streit und Missmut bei den Beteiligten. Infolgedessen wird statt erfolgreicher Teamarbeit in einer gemeinsamen Übergangsphase im besten Fall nebeneinanderher gearbeitet. Die daraus resultierenden Spannungen übertragen sich nicht nur negativ auf das Unternehmen und dessen Geschäftsentwicklung, sondern auch auf das Familienleben. Neben einer sorgfältigen und frühzeitigen schulischen bzw. beruflichen Vorbereitung möglicher Nachfolger in fremden und im eigenen Unternehmen gilt es, in einer Übergangsphase aus den beiden Generationen ein Team zu bilden. Dazu gehören bilaterale Gespräche, ggf. unter Einbeziehung unabhängiger Experten, und der Austausch über die jeweiligen (unterschiedlichen) Vorstellungen, Ziele und Werte. Zudem scheint es sinnvoll, die Zeit einer gemeinsamen gleichberechtigten Führung zeitlich eng zu begrenzen (ca. sechs Monate).

Gegenüber dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern sollten die Beteiligten entsprechend einheitlich auftreten.

Gibt es Zweifel an der Befähigung des eigenen Nachwuchses, sollte lieber auf einen externen Manager zurückgegriffen werden.

- ¶ *Rivalisierende Erben, Abfindungen und Pensionsansprüche*: Insbesondere bei der Abfindung von Erben des ersten Generationswechsels können die – bedingt durch die noch großen Unternehmens-(Umsatz-)Anteile je Kopf – notwendigen Abfindungszahlungen die finanziellen Mittel des Nachfolgers und Unternehmens überschreiten. Die häufig nur zum Buchwert bewerteten Unternehmensanteile und die daraus resultierende Abfindungshöhe führen in manchem Fall zu langwierigen Prozessen und letztendlich zu Zerschlagung oder Verkauf des Unternehmens als einziger Option.

Um dies zu vermeiden, sollten in Gesellschaftervertrag und Testament übereinstimmende Regelungen für die Nachfolge und Stimmrechte, die Befugnisse der Aufsichtsorgane sowie die mögliche Form und ggf. Höhe der Auszahlungen getroffen werden. Die frühzeitige Schaffung von Bar- oder Immobilienvermögen hilft, finanzielle Engpässe im Erbfall zu vermeiden. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit,

über zeitlich befristete Ergebnisbeteiligungen alle Erben am Unternehmenserfolg zu beteiligen und so das Konfliktpotenzial zu minimieren.

Wirklich faire Regelungen gibt es unter der Prämisse, das Optimum für das Unternehmen zu erreichen, kaum. Die Auswahl oder Begünstigung nur eines Erben oder gar familienfremden Nachfolgers fällt den amtierenden Unternehmensführern in der Regel mit zunehmendem Alter immer schwerer.

Deshalb sollte frühzeitig im "Familienrat" nach einer einvernehmlichen Regelung gesucht und diese auch notariell festgelegt werden.

- ¶ *Mitarbeiterakzeptanz:* Viele Nachfolger berichten von den Schwierigkeiten, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. Zudem haben einige Nachfolger oft eine vom Vorgänger abweichende Auffassung von Arbeitsstil und -verantwortung der Mitarbeiter (u.a. selbständiges Arbeiten). Eine sorgfältig geplante Übergabephase mit einer auch vom "alten Chef" mitgetragenen neuen Vorgehensweise (d.h. Strategie, operative Veränderungen) hilft, aus dem Schatten des Vorgängers treten zu können und dies auch langjährigen Mitarbeitern zu vermitteln. Ferner sollte der Nachfolger die Möglichkeit haben, frühzeitig Vertrauenspersonen innerhalb des Unternehmens zu identifizieren oder auch neu in das Unternehmen einzuführen. Die Installation eines aussagekräftigen und zeitnahen Berichtswesens sichert einen einheitlichen und umfassenden Informationsfluss an alle Gesellschafter und Führungsgremien des Unternehmens. So werden informelle und oft fragwürdige Informationen sowie Informationsflüsse im Hinblick auf die Aktivitäten der neuen Geschäftsführung vermieden.

Neben den genannten Problemen gibt es eine Vielzahl von unternehmens- und steuerrechtlichen Herausforderungen. Diese werden jedoch von den meisten Experten als beherrschbar bezeichnet, sofern sie frühzeitig geplant und mit einer qualifizierten Unterstützung angegangen werden.

Nutzung externer Berater und Informationen

So banal die genannten Konflikte und deren Lösungen zum Teil erscheinen, so fundamental kann die Auswirkung auf das betroffene Unternehmen und die Unternehmerfamilie sein. Daher empfiehlt es sich gerade für kleinere oder in der "Übergabe" unerfahrene Unternehmen, externe Expertise in Anspruch zu nehmen. Dabei kann man zwischen drei Arten von Unterstützung unterscheiden:

- ¶ Notwendige Dienstleister in Unternehmens-, Steuerrechts- und Finanzfragen (Steuerberater, Rechtsanwälte, Notare etc.)
- ¶ Unternehmensberater zur kurzfristigen Unterstützung für definierte strategische oder operationale Fragestellungen
- ¶ "Übergabeerfahrene" Beiräte (oder einzelne externe Experten) für die langfristige Unterstützung in der gesamten Übergabephase und darüber hinaus.

Gerade der Beirat kann – vorausgesetzt, er ist mit entsprechend qualifizierten Experten besetzt – eine herausragende Unterstützung für das Management von Übergabeproblemen (d.h. optimale Prozessplanung, Vermittlung bei Konflikten, Coaching) sein. Durch seine Nähe und sein persönliches Commitment zum individuellen Unternehmen und dessen Besitzerfamilie wird er ferner den neuen Unternehmenslenker in die "Selbständigkeit" begleiten und so auch nach Ausstieg des alten Geschäftsführers Kontinuität und Know-how im Unternehmen bewahren. In kurzfristig notwendigen Nachfolgefällen (z.B. durch plötzlichen Tod des Geschäftsführers) wird in vielen Fällen ein Beiratsmitglied als Interimsmanager eingesetzt, da eine Einarbeitungszeit entfällt und das gegenseitige Vertrauen sich bereits bewährt hat.

So kann – zu geringen Kosten – mehr Sicherheit für alle Beteiligten geschaffen und das Familienunternehmen erfolgreich an die neue Generation weitergegeben werden.

Quellen:

BMWA (Hrsg.): *nexxt – Unternehmensnachfolge. Die optimale Planung*, Berlin 2004.

Matthias Redlefsen (INTES Akademie für Familienunternehmen): *Der Ausstieg von Gesellschaftern aus großen Familienunternehmen*, Köln 2002.

IfM Bonn (Hrsg.): *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004*, Deutscher Universitätsverlag (DUV).

Internet, Interviews, Tageszeitungen und Fachzeitschriften.