

Vorwort

Nachfolgen in die nächste Generation, in Deutschland bei den sogenannten Familienunternehmen etwa 22 000 pro Jahr, werden gemeinhin juristisch und steuerrechtlich korrekt abgewickelt. Bevor die Berater jedoch aktiv werden können, bedarf es der Initiative des meist langjährig im Unternehmen tätigen Übergebers. Ohne seine – oder ihre – Aktivität geschieht nichts oder nur zwangsweise.

Von Jahr zu Jahr immer wieder verschleppte Aktivitäten zur Regelung der eigenen Nachfolge gefährden das eigene Lebenswerk, meist auch die Altersversorgung, das Unternehmen selbst und die Arbeitsplätze. Gründe, das Thema nicht rechtzeitig anzugehen, gibt es viele – aus subjektiver Sicht des Unternehmers sind sie meist auch durchaus nachvollziehbar.

Aber auch wenn die Nachfolge schließlich geregelt ist, funktioniert sie weder automatisch noch reibungslos. Nicht selten treten, gerade in überleitenden Übernahmen, Probleme zwischen Übergeber und Übernehmer in der gemeinsamen Arbeit bis zur endgültigen Übernahme des Unternehmens auf. Wertvorstellungen kollidieren, notwendige strategische Weichenstellungen für die Zukunft des Unternehmens führen zu Dissensen, die Übergabe von Macht wird hinausgezögert, die Entwicklung einer eigenen Autorität des Übernehmers wird – bewusst oder unbewusst – torpediert.

Den Autoren wurden als Berater und Mediatoren solche Fälle in der eigenen Praxis vorgetragen. Teuer für die direkt und indirekt Beteiligten waren sie alle – das Beraterhonorar war dabei jedoch die geringste Position auf der Gesamtrechnung. Enttäuschung, Ärger, Wut bis hin zu Angst, hochgradig verunsicherte Mitarbeitende und ein ausufernder Flurfunk im Unternehmen, das sind alles reale Kosten. Was wäre, wenn man im Vorfeld einer Unternehmensnachfolge all die zu antizipierenden Dissense so weit wie möglich ansprechen und damit minimieren könnte, bevor sie sich zu eskalierenden Konflikten ausweiten?

Aus der Erfahrung mit schwierigen Unternehmensnachfolgen haben wir dieses komprimierte Buch geschrieben. Die unserem Wissen nach problematischen Felder sowohl in der Anbahnung der Nachfolge als auch im Vollzug der Übergabe sprechen wir an. Wir verzichten dabei bewusst

auf Handlungsanweisungen nach dem Motto: So müssen Sie es tun! Wir möchten sensibilisieren, zum Nachdenken anregen, wohl wissend, dass jede Nachfolge individuell ist und individuell begleitet werden muss. Es gibt zwar in rechtlichen und steuerrechtlichen Fragen ein Richtig oder Falsch; dies interessiert hier jedoch nur am Rande.

Die Wünsche, Interessen und Bedürfnisse, die ausgesprochenen und unausgesprochenen Erwartungen, die offenen und die versteckten Agenden sowohl des Übergebers als auch des Übernehmers spielen eine erhebliche Rolle, um eine Unternehmensnachfolge gelingen zu lassen. Dafür stellen wir gegen Ende der Ausführungen ein erprobtes Beratungsprodukt vor, das aus unseren Erfahrungen mit der Aufarbeitung schwieriger Nachfolgen entstanden ist. Wir wünschen unseren Lesern viele Einsichten, auch individuelle.

Berlin/Hannover im Oktober 2013

1 Einleitung

»Dieser Generationswechsel (vom Vater auf den Sohn) sei ein komplexes Thema, ein Balanceakt gewesen und nicht ohne Konflikte erfolgt. Helmut Schreiner erkannte jedoch mithilfe eines Coachs, dass zunächst die Beziehungsebene zwischen Vater und Sohn geklärt werden musste, aber auch Anerkennung und Kommunikation auf Augenhöhe wichtig seien. Er lernte, freiwillig Positionen abzugeben und den Handlungsbereich seines Sohnes zu erweitern, was ihm sehr sehr schwer gefallen sei. Aber er wollte unbedingt – nicht zuletzt aufgrund der eigenen Erfahrungen – die ›Meisterprüfung im Unternehmerleben‹ bestehen und einen geglückten Generationswechsel durchführen.«¹

1.1 Die acht Kapitel

Dieses komprimierte Fachbuch gliedert sich in acht Teile:

1. Die Einleitung spricht alle an, die vom Thema Unternehmensnachfolge betroffen sein können. Sie endet mit zwei typischen Beispielen einer nicht geglückten Nachfolgeregelung. Auf diese Beispiele kommen wir im weiteren Verlauf immer wieder zurück.
2. Im zweiten Teil geben wir gerafft wieder, wie üblicherweise die Prozesse zur Unternehmensnachfolge ablaufen und gestaltet werden. Zur Sprache kommen auch die Formen der Nachfolge sowie die Rolle und Funktion der hinzugezogenen externen Berater.
3. Im dritten Teil stimmen wir Sie auf Umstände ein, die oftmals – insbesondere bei der Planung einer Unternehmensnachfolge – eher ausgeblendet werden. Dabei spielt gerade das System in seinen verschiedenen Bestandteilen eine große Rolle und beeinflusst insbesondere den abgebenden Unternehmer mehr, als der es wahrhaben will.
4. Das Kapitel vier versteht sich als Zusammenfassung der bisherigen Teile.
5. Im fünften Kapitel beschreiben wir einige Tools und Werkzeuge der Kommunikation, die hauptsächlich dem Übergeber helfen sollen,

¹ Führungspraxis. Mut für Print. 2013, S. 19. Es handelt sich um den wiedergegebenen Bericht einer Unternehmensnachfolge vom Vater auf den Sohn in der Druckindustrie.

sich über seine Aufgaben klarzuwerden. Aber auch dem Übernehmer geben Sie einen Einblick in das, womit sich der Vorgänger beschäftigt und was helfen kann, eine Kommunikation auf Augenhöhe zu gewährleisten.

6. Nachfolgen innerhalb der Familie folgen im Prinzip denselben Mustern wie Übergänge auf fremde Dritte. Wir ergänzen hier die Besonderheiten bei Nachfolgen vom Vater auf die Tochter oder den Sohn und was dabei zu beachten ist.
7. Das siebte Kapitel beschreibt ein von uns entwickeltes strukturiertes Verfahren der Nachfolgebegleitung, insbesondere wenn es sich um eine überleitende Übernahme handelt; dabei arbeiten Übergeber und Übernehmer für eine gewisse Zeit zusammen und führen gemeinsam das Unternehmen.
8. Abschließend widmen wir uns aus aktuellem Anlass dem Thema Erbschaftsteuer. Gerade dieser Bereich unterliegt natürlich Veränderungen und mag sich bei zukünftigen Gesetzesänderungen anders darstellen.

1.2 Familienunternehmen

Unternehmensnachfolgen werden häufig im Zusammenhang mit Familienunternehmen diskutiert.

Für den Begriff Familienunternehmen existiert keine allgemein anerkannte Definition. Das IfM Bonn definiert Familienunternehmen als diejenigen Unternehmen, bei denen die Eigentums- und Leitungsrechte in der Person des Unternehmers oder der Unternehmerin bzw. deren Familie vereint sind.² Dabei werden alle Unternehmen als Familienunternehmen klassifiziert, bei denen

- bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50 Prozent der Anteile eines Unternehmens halten und
- diese natürlichen Personen der Geschäftsführung angehören.

Etwas enger gefasst wird als verbindendes qualitatives Merkmal die Trias von Eigentum, Risiko und Kontrolle genommen. In der am weitesten

² <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=68>

gefassten Definition spricht man von einem Familienunternehmen, wenn eine oder wenige Familien maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmen ausüben, sei es in Form der Kapitalanteile oder durch anderen strategischen Einfluss.

Die Begriffsbestimmungen zeigen, dass dieser Unternehmenstypus fließende Übergänge aufweist. Wann beginnt ein Unternehmen ein Familienunternehmen zu sein? Es hat wohl etwas damit zu tun, dass der Gründer, der Pionier mit dem neu geschaffenen Unternehmen für sich und seine Familie eine längerfristige Perspektive der Existenzsicherung und der persönlichen Identitätsstiftung im Auge hat. Das persönliche Schicksal des Unternehmers, das seiner Familie wie das des Unternehmens wachsen zu einer intensiven – fast untrennbaren – Einheit zusammen. Wann hört ein Unternehmen auf, ein Familienunternehmen zu sein? Auch diese Grenze lässt sich nicht scharf ziehen. Man wird wohl immer dann diesen Begriff zu vermeiden beginnen, wenn auf der Seite der Eigentümer – auch nicht mehr im weiteren Sinne – von Familie als einheits- und identitätsstiftender Größe die Rede sein kann.

Angesichts dieser sehr offenen Grenzziehung kann man so gut wie alle Kleinstunternehmen und den Großteil der Kleinunternehmen zu den Familienunternehmen zählen; denn überall steht das Unternehmen im Mittelpunkt der Familie, sie lebt davon und ist – auch wenn nur ein Familienmitglied als Unternehmer tätig ist – mit den unternehmerischen Themen fortwährend beschäftigt. So ist es heute kein Merkmal von Familienunternehmen mehr, dass sie über Generationen in Familienhand waren oder gar, dass der Nachfolger aus der Familie kommen sollte.

Aus diesen Gründen gehen wir grundsätzlich von Familienunternehmen aus. Es ist heute nicht mehr die Regel, dass Familienunternehmen die Nachfolgen innerhalb der Familie organisieren. Aus diesem Grund liegt der Fokus auf der familienexternen Nachfolge. Familieninterne Nachfolgen sind prinzipiell mit den gleichen hier angesprochenen Problemen konfrontiert. Zusätzlich herrschen hier allerdings noch familieninterne Dynamiken, die wir anhand der unterschiedlichen Sachlogiken zwischen Familie und Unternehmen herausstellen. Im Kapitel sechs werden diese konzentriert beleuchtet und zusammengefasst dargestellt.

1.3 Warum sollten Sie dieses Buch lesen?

Wer schon sicher weiß, was er bei der Unternehmensnachfolge zu welchem Zeitpunkt mit wem wie zu tun hat, braucht dieses Werk nicht. Doch welcher Unternehmer ist schon Experte bei dem in der Regel ein- und erstmaligem Unterfangen, seine Nachfolge zu regeln? »Es gibt Menschen, die intuitiv – ihrem ›Bauchgefühl‹ folgend – lebenswichtige Entscheidungen treffen und erfolgreich damit sind: in der Familie, im Unternehmen, der eine entweder in der Familie oder im Unternehmen, der andere sowohl in der Familie als auch im Unternehmen. Alle diejenigen, die sich nicht auf die Treffsicherheit ihrer Intuition verlassen können, [...] benötigen eine Landkarte, um sich zu orientieren und ihren Weg finden zu können.«³

Für die meisten Unternehmer, die die Übergabe ihres Unternehmens planen und angehen wollen, wird die Intuition, die ihnen vielleicht in vielen anderen unternehmerischen Entscheidungen geholfen hat, für den komplexen Prozess einer Unternehmensübergabe nicht ausreichen.

1.3.1 Als Unternehmer

Sie besitzen und leiten seit vielen Jahren ein Unternehmen. Vielleicht ist es ein Produktionsunternehmen, das beispielsweise die Automobilindustrie mit Spezialprodukten versorgt. Vielleicht handelt es sich auch um eine gutgehende Tierarztpraxis, die im Laufe der vielen Jahre zu einer Tierarklinik vergrößert wurde. Oder Sie sind Steuerberater und Wirtschaftsprüfer und Ihre Kanzlei gehört in der mittelgroßen Stadt zu den Platzhirschen. Es mag auch sein, dass Sie aus kleinen Anfängen einen Handwerksbetrieb mit zwei weiteren Meistern und einer ganzen Reihe von Gesellen geschmiedet haben. Sie bilden Lehrlinge aus und der Fuhrpark, der sich morgens zu den Kunden und Baustellen in Bewegung setzt, erstaunt Sie auch immer wieder. Neben diesen traditionellen, im Sinne von Gibt-es-schon-lange-Branchen kommen auch verstärkt Dienstleistungsunternehmen der Informationstechnologie bzw. deren Gründer in die Jahre. Auch wenn bei diesen eine andere Rechtsform als klassischerweise in den sogenannten KMU vorliegt, nicht wenige von ihnen werden als AG geführt, stellen sich die Herausforderungen für eine gelingende Übergabe nicht spezifisch anders dar. Und auch Kom-

³ Fritz B. Simon, 2012, S.7.

munikations-, Werbe- und Eventagenturen sind häufig von Gründerpersönlichkeiten aufgebaut worden und die Jahre und Jahrzehnte sind ins Land gegangen.

Eines eint sie alle: Die Gründer oder die damaligen Übernehmer haben gezeigt, dass sie es können. In weniger konjunkturanfälligen Unternehmen haben sie einen stetigen Wachstumspfad eingeschlagen und das Unternehmen zu seiner jetzigen Größe geführt. In einem Marktumfeld, das anfälliger für konjunkturelle Schwankungen ist, haben sie auch Härte und Verhandlungsgeschick gezeigt. Sie sind mit ihrer Mannschaft durch Zeiten von Kurzarbeit gegangen, haben die stillen Gesellschafter aus dem Familienkreis überzeugt, sich vorübergehend mit weniger Gewinnanteilen zufriedenzugeben, haben vielleicht auch ihr eigenes Gehalt in schwierigen Zeiten angepasst.

Sie wissen schon länger, die Zeit ist reif. Reif für die Übergabe an eine jüngere Generation. So haben Sie vielleicht bereits vor zwei oder drei Jahren angefangen, eine potenzielle Übernehmerin in der eigenen Mannschaft zu erspähen, sind Ihrer Meinung nach auch schon einen ganzen Schritt weiter gekommen, und plötzlich hat die Auserwählte den Rückzug angetreten.⁴

Oder Sie suchen einen Nachfolger, haben auch schon diverse Gespräche geführt, aber es hat nie geklappt. Entweder war der angebotene Preis für die Übernahme des Unternehmens zu niedrig, oder Sie wurden den Eindruck nicht los, dass der Interessent irgendwie nicht der Richtige ist.

Sie wünschen sich endlich Klarheit, brauchen diese vielleicht sogar, weil Ihre persönliche Lebensplanung eine andere Beschäftigung im Alltag vorsieht.

Egal aus welchem Grund die Nachfolgeregelung angestrebt wird: Immer ist das Bedürfnis wach, es möge alles reibungslos und mit möglichst wenig Konflikten über die Bühne gehen und nach der Übergabe herrscht dann wirklich Ruhe.

Wenn man sich jedoch umhört, im Kreis von Unternehmern, bei den einschlägigen Beratern, bei den potenziellen Geldgebern oder auch den Verbänden, der Argwohn, dass die Übergabe weder reibungslos noch ohne Konflikte vonstatten geht, ist berechtigt.

⁴ Wir nehmen uns die Freiheit, zwischen männlichen und weiblichen Formen zu wechseln, solange das nicht den Lesefluss stört und verzichten deshalb auf eine »Gender-korrekte« Schreibweise.

1.3.2 Als Lebenspartner/Ehefrau

Sie leben am Puls des geschäftlich-unternehmerischen, aber auch des emotionalen Geschehens: Rein in die Kartoffeln, raus aus den Kartoffeln, so scheint das Gefühlsleben Ihres Angetrauten seit den ersten Überlegungen zur Übergabe des Unternehmens zu sein.

Sie kennen auch das Alltagsleid des Unternehmerlebens und wünschen sich, nachdem z. B. die Kinder aus dem Haus sind, noch einmal schöne Jahre mit Ihrem Partner verleben zu können; beispielsweise Reisen, die Ihnen vorschweben oder Zeit mit den Enkelkindern oder einfach nur mehr Ruhe zu Hause. Sie wissen auch um die Ängste Ihres Mannes, dass das schwierige Geschäft der Nachfolgeregelung misslingen könnte: Ein heißer Kandidat springt zuletzt noch ab und selbst wenn es dann zum Vertrag kommt, dass dennoch keine Ruhe eintritt. So können Sie sich nur schwer vorstellen, dass Ihr Mann wirklich loslassen kann oder Sie wissen, dass er bangt, der Kaufpreis, der als Teil der Altersvorsorge fest eingeplant ist, könnte nicht oder nur teilweise realisierbar sein; denn Sie wissen auch um das Auf und Ab im Geschäft. Und wenn dann just nach der Übergabe eine Talfahrt im Unternehmen ansetzt ...

1.3.3 Als – potenzieller – Übernehmer

Sie sind Teil der Führungsmannschaft und arbeiten seit vielen Jahren im Unternehmen mit. Sie sind mehr als vertraut mit dem Unternehmen, kennen das Potenzial, aber auch die Schwierigkeiten und könnten sich eine Übernahme vorstellen. Sie finden aber, das in letzter Zeit die falschen strategischen Entscheidungen getroffen wurden, alles sehr vorsichtig und zurückhaltend. Wo ist die Risikobereitschaft geblieben, die Sie sonst erlebt haben? Und wo sind die eindeutigen Zeichen, dass Sie als potenzieller Nachfolger überhaupt zum Zuge kommen? Seit sie darüber gesprochen haben, ist nichts mehr geschehen.

Oder: Sie haben bereits mehrere Gespräche bezüglich einer Übernahme geführt, waren sich im Grundsatz einig, aber es geht einfach nicht richtig voran und die Gespräche verlaufen zäh. Auch die Berater, mit ihren richtigen Vorschlägen, dringen bei dem Übergeber nicht – mehr – durch. Alles scheint verlangsamt, geradezu stagnierend.

Sie sind extern über eine Anzeige oder die Nexxt-Börse auf das Unternehmen aufmerksam geworden. Von Ihrer beruflichen Expertise her könnte alles passen. Auch hier verliefen die ersten Gespräche ganz Erfolg versprechend, aber dann stecken Sie im Treibsand. Sie bekommen auch durch explizite Rückfragen beim Übergeber nicht heraus, was eigentlich daran hindert, die nächsten Schritte anzugehen.

1.3.4 Als Berater (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater allg.)

Die im Nachfolgegeschäft aktiven Berater sind Profis auf ihrem Gebiet und genießen in aller Regel einen guten Ruf. Sie sind meist gut ausgelastet und sehen für sich kaum Haftungsrisiken (auch wenn sich diese durch die Ausweitung des Verantwortungsrahmens seitens der Rechtsprechung permanent vergrößern). Während der Steuerberater und der Unternehmensberater in der Regel eher als Generalist tätig werden, sind Wirtschaftsprüfer mit Einzelaspekten wie Due Diligence oder Unternehmensbewertungen beauftragt. Insbesondere die Generalisten sind um das Gelingen der Nachfolge bemüht – und sie sehen das Problem durchaus, das Gegenstand dieses Buches ist.

Für alle in der Nachfolgeberatung tätigen Berater ist dieses Werk interessant, weil hier neben der genauen Beschreibung des Phänomens Handlungsanweisungen für die unterschiedlichen Stadien eines Nachfolgeprozesses aufgezeigt werden. Die tiefe Gliederung soll gerade den Experten einen schnellen Zugriff auf die für sie bedeutsamen Stellen im Buch ermöglichen.

Dem Kreis der Berater sind wir dankbar, wenn sie uns ihr Feedback schenken und interessante Fallgestaltungen verraten.⁵

1.4 So tickt das Leben – zwei Beispiele

1.4.1 Der Fall AA

Axel Aktiv (AA) hat das Unternehmen »Gemeinsam-Reisen« aufgebaut, das erfolgreich Reisen für Eltern mit ihren Kindern organisiert und ver-

⁵ Wir haben dazu auf dem Netzwerk Xing eine Gruppe gegründet, die dem Austausch dienen soll.