

NACHFOLGE IM FAMILIENUNTERNEHMEN

3-teilige Artikelserie

- Kurzfassung -

Dipl.-Vw. Dr. Konrad Schwan

© Dr. Schwan & Partner, 1996

NACHFOLGE IM FAMILIENUNTERNEHMEN

DR. SCHWAN & PARTNER hat in der Beratung von Nachfolgeregelungen jahrzehntelange Erfahrung, verfügt für diesen speziellen Bereich über ein interdisziplinäres Team von Spezialisten und ist durch einschlägige Veranstaltungen sowie Fachpublikationen hervorgetreten.

"Er hat die Dornen gefühlt, seine Nachfolger pflücken Rosen."

Johann Wolfgang von Goethe

Teil 1: AUFGABEN UND LÖSUNGEN

NACHFOLGE IM FAMILIENUNTERNEHMEN

"Jedes 2. Unternehmen scheitert an der Nachfolge - häufigste Fehler der 'Alten': Sie übergeben die Verantwortung zu spät." (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 25.4.1995). Untersuchungen, wie z.B. die aktuelle Aral-Studie in Deutschland, zeigen, daß bei etwa einem Drittel der mittelständischen Unternehmen in den nächsten 10 Jahren Nachfolgeregelungen gefunden werden müssen. In Deutschland betrifft das rund 700.000 Unternehmen, das sind täglich statistisch über 190 Unternehmen, die zu übergeben sind. Die Prognosen für die Übergabeerfolge sind denkbar schlecht. Fachleute gehen davon aus, daß nur die Hälfte der Unternehmen den Wechsel überleben wird. Bei der Nachfolgefrage wird die Vitalität, aber auch die Tragik der mittelständischen Wirtschaft besonders deutlich. In Europa ebenso wie in Amerika, Japan und vielen anderen Ländern sind die unzähligen mittleren und kleinen Betriebe seit Generationen - mit einer leicht steigenden Tendenz (!) - das breite Fundament und Rückgrat der Wirtschaft. Aber: Im Mittelstand wird viel geboren und gestorben - und darin liegt die Nähe von Vitalität und Tragik. Für die einzelne Unternehmerfamilie, die an der Nachfolgelösung scheitert, wird die gesamtwirtschaftliche Stärke und Entwicklung des Mittelstandes weder Trost noch Hilfe bei der betriebsspezifischen und individuellen Misere sein - ganz im Gegenteil.

Für Fatalismus besteht dennoch kein Grund: Der Generationswechsel im Familienunternehmen kann natürlich initiativ sowie mit klaren Vorstellungen gestaltet und gut gelöst werden. Den Untergang für den Betrieb und alle Betroffenen forcieren nur Nichtstun, Tabuisierungen, Verschleppungen, ungelöste familiäre Spannungen und Streitereien, Schwächen in der Unternehmensführung sowie der Personal- und Führungsarbeit, einseitige und kurzsichtige Steuersparrezepte und schlechte Vertragsgestaltungen und viele andere mit Nachfolgeproblemen typischerweise verbundene, aber nicht notwendige oder gar zwangsläufige Mängel und Fehler.

Situation und Folgen

Der Bestand von Familienunternehmen war und ist oft nur möglich, weil sich Unternehmer voll mit ihrem Betrieb identifizieren und sich mit ihrer ganzen Kraft für ihn einsetzen. Wenn man von sol-

chen Menschen nun verlangt, daß sie sich mit der Trennung von ihrem Unternehmen beschäftigen sollen, daß sie dies aus eigenem Antrieb und idealerweise noch möglichst früh tun müßten (ab dem 40. Lebensjahr), so werden viele von ihnen überfordert sein. Überfordert deshalb, weil sie die Trennung von ihrem Unternehmen mit Alter, Tod, Siechtum, Stillstand und Versagen assoziieren, also Zuständen, die sie ihr ganzes Leben lang aktiv bekämpft haben. Sind doch Unternehmer in Mittel- und Kleinbetrieben eher tatkräftige Optimisten, die in der Regel um solche, für sie eher düstere Themen, einen Bogen machen.

Die ersten Anstöße zu Überlegungen über die Nachfolge kommen oft mit dem erstmaligen Aufenthalt im Krankenhaus, der die Grenzen der Existenz vor Augen führt und - natürlich - von den Junioren, die in die unternehmerischen Führungspositionen drängen und Entscheidungen für ihre berufliche Karriere treffen müssen oder durch Zeitungsberichte, die von den horrend hohen Erbschaftssteuereinzahlungen berichten, die manche Unternehmen aufgrund fehlender Nachfolgeregelungen leisten müssen.

Die Lösung der Nachfolgefrage ist für die meisten Familienunternehmen eine eher schmerzhaft Zäsur. Die dabei auftauchenden Probleme sind dermaßen vielgestaltig, daß sie sich hier nur beispielhaft aufzählen lassen: Der Senior kann oder will sich nicht aus dem Geschäft zurückziehen - der einzige Nachfolger ist ungeeignet oder an der Übernahme desinteressiert - es ist kein Nachfolger vorhanden - keiner aus der Erbengeneration soll bevorzugt werden - die Nachfolger wollen an die Schalthebel im Unternehmen, weil sie vielerorts Handlungsbedarf sehen - Liquiditätsengpässe drohen, weil z.B. Pflichtteilsansprüche ins Haus stehen - gesundheitliche Probleme des Unternehmers - die finanzielle Absicherung des Übergebers im Alter - Patt-Situationen, weil man sich nicht auf einen Nachfolger einigen kann etc. Aufgrund der besonderen Situation von Familienbetrieben schlagen diese Probleme fast immer auf das Familienleben der Betroffenen durch und es entsteht oft eine nachteilige und sich tendenziell verstärkende betrieblich-familiäre Wechselbeziehung, die oft gute Nachfolgelösungen verhindert.

Unternehmensführung und Eigentum

Familienbetriebe sind durch die unmittelbare Verbindung zwischen Unternehmensführung und Kapital charakterisiert. Diese enge Verquickung von Unternehmen, Eigentum und Familie hat viele Vorteile. Im Falle von Familienzwickigkeiten, wie sie gerade bei Nachfolgeregelungen oft auftreten, liegen darin aber auch viele Nachteile. Aus der engen Verzahnung der Eigentums- und Managementfunktionen ergeben sich nur allzuhäufig Problemkonstellationen, die vorhandene Problemlösungskompetenzen des einzelnen Unternehmers übersteigen und meist nur mit externer Hilfe durch Berater, die keine eigenen Interessen in die Situation mit einbringen, bewältigt werden können.

Einige Lösungsansätze

Bei Nachfolgeregelungen fordern die Lösungsansätze in aller Regel eine konsequente gedankliche Trennung von Betrieb und Familie: Ein eherner Grundsatz ist dabei die Forderung des Rechtes des Unternehmens auf seine Eigenexistenz. Den Verantwortlichen muß klar sein, daß nicht nur ihre persönliche Situation relevant ist, sondern von ihren Entscheidungen unter Umständen viele andere mitbetroffen sind, z.B. Mitarbeiter, Lieferanten oder Kunden, d.h. daß daher die Sicherung des Unternehmens und die Erreichung der Unternehmensziele erste Priorität haben muß. Hat sich eine Unternehmerfamilie einmal ausdrücklich zum Grundsatz der Eigenexistenz des Betriebes bekannt, werden sonst bei Nachfolgeregelungen häufige Interessenkonflikte zwischen Privat- und Betriebsansprüchen oft erst gar nicht entstehen.

Wenn alle Beteiligten sich auf den Grundsatz der Eigenexistenz des Betriebes eingeschworen haben, ist das "Wie?" der Nachfolge zu überlegen und hier beginnen häufig die eigentlichen Schwierigkeiten, z.B. bei der Klärung der Frage, ob nachfolgende Eigentümer qualifiziert und willens sind, das Unternehmen weiter zu führen oder ob nicht besser ein familienfremdes Management für die Unternehmensführung eingesetzt oder gar der Betrieb verkauft werden soll.

Da unqualifizierte bzw. nicht mit der Weiterführung des Unternehmens bedachte Erben den elterlichen Betrieb vor allem als Geldquelle betrachten, die ihre persönliche Lebensphäre bereichern soll, ist dem durch entsprechende Nachlaßregelungen durch den Übergeber entgegenzutreten. Das betrifft im wesentlichen eine Beschränkung der Nachfolger und Erben bei Entnahmen, das Veräußerungsverbot von Unternehmensanteilen und eine weitgehende Beschränkung von Vermögensbelastungen. Auch darüber sollten Grundsatzentscheidungen herbeigeführt werden, um punktuelle Maßnahmen, sprich Nachfolgefehler, möglichst zu vermeiden.

Neben diesen familiären und grundlegenden Weichenstellungen sind zudem noch rechtliche und steuerliche Hürden (z.B. Gesellschaftsvertrag und Erbschaftssteuern) erfolgreich zu nehmen. Gerade auch hier wird die hohe Komplexität des Problembereiches Unternehmensnachfolge deutlich. Aufgrund der Vielzahl an möglichen Problemen, von denen nur einige exemplarisch genannt wurden, kann es nicht verwundern, daß viele Unternehmer die Lösung der Nachfolgefrage vor sich herschieben.

Ängste der Übergeber und Übernehmer

Die bisher skizzierten Punkte berühren im wesentlichen die objektiven Seiten des Nachfolgeproblems. Von den vielschichtigen und problematischen psychologischen Aspekten soll nur kurz auf den Komplex der Angst verwiesen werden, der Übergeber und Nachfolger oft belastet.

Der Übergeber fürchtet vor allem die Zerschlagung seines Lebenswerkes durch unqualifizierte Nachfolger, den "Pensions-Schock" durch die Sinnentleerung seiner Existenz, die (vermeintliche oder tatsächliche) soziale Isolation, hat Angst vor Machtverlust, weil potentielle Nachfolger und Erben nichts mehr von ihm erwarten können usw. Den Übernehmer plagen ebenfalls Ängste, nämlich vor den Ansprüchen der Eltern, der Geschwister, der Mitarbeiter und Führungskräfte, Angst vor der vielleicht fehlenden Zurückhaltung des Seniors bei Eingriffen in das Unternehmen, vor fehlender

sozialer Anerkennung usw. Den Ängsten begegnen Übergeber und Nachfolger auf unterschiedliche Weise, aber mit demselben Ergebnis: Denk- und Handlungsblockaden sowie der Zementierung des Status quo, der eine zufriedenstellende Nachfolgeregelung verhindert.

Die richtigen Berater finden

Diese Blockaden zu durchbrechen ist die Aufgabe von hoch qualifizierten und sehr erfahrenen Beraterteams, die sich auf diesen Themenbereich spezialisiert haben, wobei aufgrund langjähriger Nachfolgeberatungserfahrung folgende Reihenfolge beim Ratereinsatz zu empfehlen ist: Der Unternehmensberater verfügt über das betriebswirtschaftliche und psychologische Know-how und soll vor allem für die relevanten Schlüsselfragen der Unternehmensführung und das familiäre Konfliktmanagement eingesetzt werden. Erst wenn die entscheidenden betriebswirtschaftlichen und familiären Weichen gestellt sind und über das "Wie?" der Übergabe ein Konsens erzielt worden ist und alle Beteiligten wissen "wohin das Schiff fährt", sind Juristen für die Ausformulierung von Übergabe- oder Gesellschaftsverträgen und Steuerberater zur Quantifizierung und Minimierung der steuerlichen Auswirkungen der angestrebten Regelungen miteinzubeziehen.

"Unfähige Menschen erkennst du daran, daß sie ihre Nachfolger zu unterdrücken suchen."

Walther Rathenau

TEIL 2: DIALOG VOR PLANUNGSTECHNIK

Nach unseren Beobachtungen kommt in immer mehr Unternehmen der Nachfolgeprozeß durch Kommunikationsstörungen bereits nach ersten Anläufen zum Stillstand. Die Folgen für die davon betroffenen Unternehmen und Familien sind gravierend und haben zur Konsequenz, daß Regelungen verschleppt sowie Chancen und Möglichkeiten der Veränderung nicht genutzt werden. Übergeber und Nachfolger sind nach diesen Verschleppungen in der Regel ausgebrannt und tatsächlich "zu alt" für wirtschaftlich und familiär gute Lösungen.

Gekennzeichnet ist das Dilemma "Nachfolge" durch die beiden Hauptakteure "Übergeber" und "Übernehmer". Jeder dieser beiden sucht in der Nachfolgesituation nach Verbündeten, und zwar sowohl im Betrieb, bei externen Beratern als auch in der Familie. Dabei werden immer wieder, fast könnte man meinen zwangsläufig, eine ganze Reihe von typischen Fehlern gemacht, mit oft destruktiven familiären und betrieblichen Folgen. Eine unmittelbare Konsequenz aus Querelen und Streitereien ist sehr oft ein langer Kommunikationsstopp zwischen Übergeber und Nachfolger. Die Kommunikationsstörungen legen sich wie düsterer Nebel über Familie und Betrieb und haben vor allem im betrieblichen Bereich meist böse Auswirkungen. Denn welcher Betrieb kann es sich schon leisten, daß z.B. der Verkaufsleiter nicht mehr oder nur widerwillig mit einer zerstrittenen oder blockierten Geschäftsleitung kommuniziert oder das Führungsteam dank ihrer Uneinigkeiten, Spannungen und offenen Fragen seine Integrations- und Führungskraft verliert, daher zerfällt und demotivierte Einzelkämpfer übrigbleiben? Eine solche Vergeudung von Ressourcen kann auf die Dauer kein Betrieb verkraften. Die Ursache dieser Fehlentwicklung liegt häufig darin, daß sich die Beteiligten durch das Beziehen von Extrempositionen "einbetoniert" haben, d.h. die Bewegungsspielräume sehr eingeschränkt sind und die Flexibilität, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, wie sie zur Lösung der betrieblichen und familiären Konflikte nötig wären, nicht mehr gegeben sind.

Naiver Planungsglaube als Irrtum

Für erfahrene Berater ist es nachgerade eine Binsenweisheit, daß die Nachfolgeregelung im Familienunternehmen regelmäßig gekennzeichnet ist durch eine enge Verquickung von stark persönnengeprägten und familiären Faktoren mit solchen der Unternehmensführung, der Personal- und Führungsarbeit, der Organisation, der Rechtsformgestaltung u.ä. Naheliegenderweise zeigt sich gerade bei der Nachfolgefrage der besondere Charakter der Familienunternehmung recht deutlich: Rationalität und Irrationalität, Verstand und Gefühl, Hypothesen und Erwartungen sowie Hoffnungen und Ängste sind bei der Nachfolgeregelung im Familienunternehmen vergleichsweise stark ausge-

prägt, miteinander vermengt und stehen in engen und sich oft rasch verändernden Wechselbeziehungen. Daraus bildet sich "natürlicherweise" eine recht komplexe, diffizile und häufig auch labile Situation für die Nachfolgeregelung, die weder sachlich noch menschlich einfach zu bewältigen ist. Umso erstaunlicher ist daher die weitverbreitete Meinung der Betroffenen, aber auch bei manchen selbsternannten Experten, mit wenigen und ausschließlich sachorientierten Tips und Rezepten eine für Betrieb und Familie gleichermaßen gute Nachfolgelösung erreichen zu können. Wenn es wirklich so einfach wäre, dann gäbe es sicher nicht die enorme Zahl der fehlgeschlagenen Versuche.

Ein immer wieder gepriesenes Instrument dieser simplifizierenden Art ist die sogenannte Planung der Nachfolgeregelung, verstanden im technisch-instrumentellen Sinne und dargestellt als "Königsweg" der Problemlösung. Die Illusion trügt, denn diese Art der Planung bleibt zwangsläufig ein naiver und an der betrieblichen und personengebundenen Realität vorbeigehender Lösungsansatz. Für gute und haltbare Nachfolgeregelungen können Vertrauenslücken, Ängste, tiefsitzende Mißverständnisse, Meinungsverschiedenheiten, unterschiedliche Entwicklungen und Wertvorstellungen, Neigungen und Talente, aber auch Erfahrungen der einzelnen Familienmitglieder nicht einfach zur Seite geschoben werden. Diese subjektiven und individuellen Faktoren sind vielmehr mit ins Kalkül einzubeziehen.

Chancen durch Dialog

Die Sprachlosigkeit hinsichtlich problemadäquater Lösungen und die dadurch bedingte bzw. nicht vorhandene Konfliktfähigkeit der Beteiligten stellt bei den angestrebten Nachfolgelösungen ein Hauptproblem dar. Bei den Bemühungen um eine gute Nachfolgeregelung sollte daher mit einem innerfamiliären Dialog begonnen werden, bei dem davon ausgegangen wird, daß es nicht nur um "kühle" Rationalität geht. Im Nachfolgeprozeß besteht zwangsläufig eine spannungsreiche Verknüpfung zweier ohnehin sehr komplexer Bereiche, nämlich der Familie und der Unternehmung. Das bedeutet, daß das Nachfolgeverfahren als dynamischer und sozialer Prozeß zu verstehen ist, der sich einer ausschließlich rationalen, planerischen und imperativen Steuerung von "oben" oder "außen" fast zur Gänze entzieht. Die Vielfalt der in Nachfolgeregelungen einfließenden Themenbereiche macht deutlich, weshalb streng rationale Wege nicht zum Ziel führen können, wenn man beispielsweise nur an folgende Schwerpunkte denkt: Rollen und Interessen der Beteiligten in der Familie und im Unternehmen - Konfliktbereiche Tradition und Wandel - Verhaltensbereiche Spontaneität und Nachdenklichkeit - Gegensätze zwischen bewahren und verändern - Macht und Ohnmacht - weltanschauliche Unterschiede zwischen Jung und Alt - usw. In der Aufnahme eines weitgesteckten Dialogs zwischen Übergeber und Übernehmer liegt deshalb eine große Chance zur konsensualen und optimalen Lösung bzw. Konfliktbewältigung bei der Nachfolgeregelung. Wenn ein Kommunikationsstopp eingetreten ist, liegt die Schwierigkeit darin einen Bereich zu finden, wo die verkrusteten Positionen aufgeweicht und aus den Gegenspielern wieder Verbündete werden können.

Dialog - Ziele

Das Ziel des Dialogs bzw. der Kommunikation soll in erster Stelle darin liegen, daß die unterschiedlichen Werthaltungen und Realitätsbilder ausgetauscht und abgestimmt werden. An Inhalten der Kommunikation bieten sich zunächst vor allem Themenbereiche an, die auf einen mittel- bis längerfristigen zeitlichen Horizont ausgerichtet sind, z.B. Möglichkeiten und Absichten der Betriebsentwicklung, Auswirkungen auf die Identität des Unternehmens durch den Nachfolger, die Umsetzung neuer Wertvorstellungen in der Geschäftspolitik (Strategie, Geschäftsfelder, Organisation, Personal- und Führungsarbeit usw.). Bei gutem Fortschritt der Diskussion kann dann auf eher tabuisierte und mental überfrachtete Themenbereiche eingegangen werden, wie z.B. die zukünftige Rollenverteilung und Übergangsregelungen zwischen Übergeber und Übernehmer, Versorgungssicherung des Übergebers im Alter, Abfindungen von Geschwistern, Zeitplan der Nachfolgeregelung und eine Klärung des Verhältnisses zwischen dem Unternehmen und den Familien von Übergeber und Übernehmer.

Leitvorstellungen für den Dialog

Es soll mit einem offenen und von gleichwertigen Partnern geführten Meinungs Austausch ein Konsens über die Nachfolgeregelung erreicht werden, mit der Leitvorstellung, daß betriebliche und familiäre Interessen abgeglichen werden. Mit dabei auftretenden Hindernissen ist zu rechnen, wie beispielsweise: Tradierte hierarchische Familienstrukturen - unterschiedliche Wahrnehmungen von betrieblichen und familiären Vorgängen - bestehende Abhängigkeitsverhältnisse und unterschiedliche Verfügungsmöglichkeiten - Machtverluste und -gewinne - Verletzlichkeiten - Vertrauenslücken - fehlende Einsicht und Toleranz usw.

Der tiefere Sinn des Dialogs soll allerdings nicht darin liegen, geradezu zwanghaft alle Unterschiede in den Meinungen, Perspektiven und Absichten zu glätten, um dann lediglich eine "künstliche" Gemeinsamkeit herzustellen, die tatsächlich nicht vorhanden ist, zur unglaublichen Inszenierung gerät und nicht nachhaltig ist. Vielmehr soll der Dialog sicherstellen, daß die Konfliktfähigkeit von beiden Partnern erhalten bleibt, denn die Strategien Rückzug und Abkapselung sind familiär und betrieblich gleichbedeutend mit Agonie und Untergang. Der Dialog ist nicht ein einmaliger Akt, sondern wird sich wiederholen und braucht oft viel Zeit, damit sich die Beteiligten aus ihren alten Verhaltens- und Denkmustern lösen können (s.a. Kappler/Laske (Hrsg.), Blickwechsel, Zur Dramatik und Dramaturgie von Nachfolgeprozessen im Familienbetrieb, Freiburg 1990).

Dialog vor Planungstechnik

An erster Stelle im Nachfolgeprozeß muß also die Aufnahme und bei bereits gestörter Kommunikation eben die Wiederaufnahme des Dialogs stehen, um zu einem betrieblich und familiär guten und tragfähigen Fundament für die Nachfolgeregelung zu gelangen. Die Voraussetzungen und Bedingungen für einen zielführenden Dialog sind gerade bei einem so komplexen und diffizilen Thema wie der Nachfolge sehr anspruchsvoll und für die Betroffenen nicht leicht zu erfüllen. Daher wird es

häufig nützlich sein, wenn die Gespräche durch einen externen Berater moderiert und geleitet werden. Die sachliche Behandlung der Nachfolgeregelung macht es zunächst erforderlich, daß ein Konsens über die betrieblichen und familiären Ziele und Maßnahmen erreicht wird, dann wären darauf aufbauend die rechtlichen Lösungen zu entwickeln, um schließlich zu einer steuerlichen Optimierung zu gelangen. Man sollte auch nicht dem Irrtum verfallen, daß diese Vorgehensweise unumkehrbar ist, sondern vielmehr sollen die drei Grundaufgaben jeder Nachfolgeregelung (Grundsatzentscheidungen, Rechtsgestaltung, steuerliche Optimierung), je nach Themenstellung, ineinander greifen.

*"Wer in den Fußstapfen eines anderen wandelt, hinterläßt
keine eigenen Fußspuren."*

Wilhelm Busch

TEIL 3: GRUNDSATZENTSCHEIDUNGEN

Grundsatzentscheidungen und Nachfolgeregelungen

Grundsatzentscheidungen haben eine Kompaßfunktion, sie sollen betriebliche Energien auf gemeinsam erarbeitete Unternehmensziele ausrichten und erfüllen damit eine sehr wesentliche Identifikations- und Integrationsfunktion für das Unternehmen. Jedes Familienunternehmen ist gut beraten, wenn es seine Grundvorstellungen über die Geschäftspolitik und Führung des Betriebes durch solche längerfristig wirksamen Entscheidungen bestimmt. Im Fall der Nachfolge liegt hinsichtlich der Grundsatzentscheidungen eine besonders chancenreiche, aber auch kritische Situation vor. Die Intentionen des Übergebers haben regelmäßig während eines längeren Zeitraumes die Grundsatzentscheidungen für das Familienunternehmen sehr wesentlich bestimmt, die Intentionen des Übernehmers werden in aller Regel andere sein. Als Übergeber sollte man das akzeptieren und seinem Nachfolger die Möglichkeit zugestehen, "seinen Weg" für das Unternehmen zu gehen. Der Übernehmer darf nicht nur eine mehr oder weniger schlechte Kopie des Übergebers sein, sondern sollte dem Unternehmen eigene neue Ideen und Impulse geben können. Das müßte der Übergeber nicht nur zulassen, sondern geradezu fordern und unterstützen. Die Neuerungs- und Anpassungsbereitschaft des Nachfolgers ist schließlich eines jener Qualifikationsmerkmale, die letztlich über die Lebensfähigkeit des Unternehmens entscheiden - die Praxis bietet oft ein anderes Bild. Der Übergeber versucht das eigene Lebenswerk möglichst vor grundsätzlichen Änderungen zu schützen, d.h. er mißtraut angestrebten Veränderungen des Übernehmers.

Die Nachfolge im Familienunternehmen bedeutet regelmäßig eine tiefgreifende betriebsinterne und -externe Zäsur, der mit einer Prüfung und Weiterentwicklung der Unternehmensführung und -politik durch entsprechende Grundsatzentscheidungen Rechnung getragen werden sollte. Bei vielen Familienunternehmen sind die Inhalte der Unternehmensführung und -politik sowie von Grundsatzentscheidungen nicht schriftlich formuliert. Eine Nachfolgeregelung kann und sollte jedoch Anlaß sein, dies zu tun.

Unternehmensleitbild und Grundsatzentscheidungen

Den Grundsatzentscheidungen liegt stets in mehr oder weniger ausgebildeter, abgestimmter und verbindlicher Form ein Unternehmensleitbild zugrunde, das eine Charakterisierung und zugleich den allgemeinsten Teil der Politik eines Unternehmens darstellt, d.h. realistische Idealvorstellungen bzw. angestrebte, ganzheitlich ausgerichtete und normative Ziele im Sinne einer "Unternehmensphilosophie". Schwerpunkte eines Leitbildes sind: Art und Weise der Erbringung von Marktleistungen zur Abdeckung spezifischer Bedürfnisse durch Produkte und Dienstleistungen - Regionen und nationale oder internationale Gebiete für die Leistungserbringung - Marktstellung - Verhalten gegen-

über Kunden, Lieferanten und Konkurrenten - Gewinnerzielung und Gewinnverwendung - Verhalten gegenüber Staat, Gesellschaft und Umwelt - wirtschaftliche und soziale Handlungsmaximen - Personal- und Führungsarbeit - Verhältnis zwischen Unternehmen und Familie.

Auf der Ebene des Leitbildes des Familienunternehmens wird es bei der Nachfolgeregelung zwischen Übergeber, Übernehmer und den anderen beteiligten Personen leichter zu einer Konsensfindung kommen als bei der Festlegung der wesentlich konkreteren Inhalte der Grundsatzentscheidungen. Daher ist es sachlich geboten und psychologisch klug, zunächst die Barrieren der Willens- und Entscheidungsbildung bei den Leitbildvorstellungen zu überwinden, um dadurch das Vorfeld der Grundsatzentscheidungen zu bestellen und vorbeugend Konfliktpotentiale abzubauen.

Unternehmenskonzept und Grundsatzentscheidungen

Das jeweilige Unternehmenskonzept wird durch die immer rascher verlaufenden Entwicklungen auf den Märkten und im betrieblichen Umfeld, aber auch durch betriebsinterne Veränderungen in immer kürzeren Abständen Anpassungen erfordern. In der betrieblichen Praxis rückt der Planungshorizont stets näher und gleichzeitig wächst zwangsläufig das Risiko längerfristiger Entscheidungen, z.B. bei Investitionen. Da bedarf es eines flexiblen, raschen und qualitativ guten Entscheidungsverhaltens, für das Grundsatzentscheidungen Richtung und Bandbreite für Entscheidungsalternativen vorgeben. Damit wird der Entscheidungsprozeß wesentlich erleichtert und rationalisiert. Die zwischen Übergeber, Übernehmer und Dritten anlässlich der Nachfolge festgelegten Grundsatzentscheidungen können natürlich die ständigen Anpassungen des Unternehmenskonzeptes nicht ersetzen. Diese zentrale Funktion der laufenden Unternehmensführung ist daher der Kompetenz und Verantwortung des Nachfolgers zuzuordnen. Die Durchbrechung dieser unerlässlichen Regelung durch den Übergeber, oft praktiziert mit unglaublichem Einfallsreichtum, rechtlichen Kniffen, Listen und Tücken, offener sowie versteckter Macht und Manipulation, ist erfahrungsgemäß mit die häufigste Ursache, weshalb viele Pseudo-Nachfolgeregelungen zum Schaden der Unternehmen, Mitarbeiter und Familien scheitern.

Unternehmensverfassung und Nachfolge

Es stellt sich nun die Frage, welche Grundsatzentscheidungen für Familienunternehmen im allgemeinen wesentlich und was dabei besonders für die Nachfolgeregelungen gestalterisch zu beachten ist, um unkalkulierbare Risiken bzw. eine "Führungskrise im Generationen-Rhythmus" möglichst zu vermeiden.

Notwendig und im Rahmen einer Nachfolgeregelung unverzichtbar ist die Festlegung und Anpassung der Unternehmensverfassung der Familienunternehmung. Sie hat die wesentlichen Grunddokumente des Unternehmens zum Inhalt, wie: Gesellschaftsvertrag - Geschäftsordnungen für die Geschäftsführung, Aufsichts- und Kontrollorgane - Vereinbarungen mit Gesellschaftern - Unternehmensleitbild - Führungs- und Organisationsrichtlinien - Verträge u.ä. Mit der Unternehmensverfassung soll eine klare Ordnung gesichert werden, die ein möglichst konfliktfreies Arbeiten ermög-

licht, das Unternehmensinteresse vor Einzelinteressen schützt, das Verhältnis zwischen Eigentum- und Managementfunktionen regelt, usw. Unternehmensverfassungsmäßige Grundsatzentscheidungen sind gerade in Mittel- und Kleinbetrieben unbedingt vollständig schriftlich, aber nicht bürokratisch starr(!), festzulegen. Dort wird die Unternehmensführung viel häufiger als im Großbetrieb von einer Person getragen, d.h. es sichert kein aus mehreren Personen bestehendes Führungsorgan (Geschäftsführung, Vorstand) die Kontinuität der Leitungsfunktionen.

Ein Nachfolger sollte sich daher auf die Grunddokumente der Unternehmensverfassung stützen können. In der Praxis der Nachfolgeregelungen hat die Unternehmensverfassung eine besonders hervorgehobene Bedeutung, da sie das Feld der formalen und eher langfristigen Regelungen ist: Ausscheiden und Eintreten von Gesellschaftern - Mehr- und Minderheitenverhältnisse bei den Gesellschaftern - Geschäftsführungsregelungen - Verhältnis Familie/Gesellschafter und Unternehmen bzw. Eigentümer und Management - Führungsorganisation - Arbeitsmöglichkeiten für Familienmitglieder bzw. Nachkommen - Steuerungs- und Kontrollrechte sowie Altersversorgung des Übergebers u.ä.

Zielsystem und Nachfolge

Mit den Grundsatzentscheidungen über das Zielsystem der Familienunternehmung werden einmal die einzelnen übergeordneten Zielbereiche und -inhalte abgesteckt und zum zweiten zu einem einheitlichen Zielsystem verbunden. Das Zielsystem bildet einen Kern der Unternehmenspolitik und somit erfahrungsgemäß auch einen Hauptgegenstand der Nachfolgeregelung. Das Problem besteht dabei darin, daß einzelne Zielinhalte nicht nur in einer gleichgerichteten bzw. sich verstärkenden oder aufhebend neutralen, sondern auch gegenläufigen Beziehung stehen bzw. diese auch unterschiedlich bewertet werden, und somit ein oft sehr schwierig auszugleichender Zielkonflikt besteht. Beispielsweise wird eine starke betriebliche Expansionspolitik höchstwahrscheinlich mit den Zielen der Stärkung der Eigenkapitalstruktur, der möglichst hohen Unabhängigkeit von Geldgebern und der Sicherung von Rentabilität und Liquidität in Widerspruch geraten. Unterschiedliche Intentionen zwischen Übergeber und Übernehmer bei dieser Frage sowie daraus folgende Konflikte sind leicht vorstellbar. Im mittleren und kleinen Familienbetrieb wird es fast immer darum gehen, mit beschränkten Mitteln eine Leistungskonzentration, herausragende Ergebnisse und eine betriebsspezifische und erfolgreiche Wettbewerbspositionierung zu erreichen. Der Weg dahin ist riskant, naturgemäß strittig und Zielkonflikte reflektieren diese Situation - aber auch die Fülle sonstiger divergierender Interessen, natürlich auch solcher aus der Nachfolgeregelung.

Recht auf Eigenexistenz der Unternehmung

Die Grundsatzentscheidung über das Recht auf Eigenexistenz der Unternehmung ist für das Familienunternehmen von herausragender Bedeutung und Grundlage für eine Reihe weiterer davon abgeleiteter Entscheidungen. Sie besagt, daß die Gesamtinteressen der Unternehmung Vorrang vor Einzelinteressen haben. Bei der Nachfolgeregelung wird diese Grundsatzentscheidung (hoffentlich)

den Übergeber davor bewahren, durch weit überzogene finanzielle Regelungen, z.B. für die eigene Altersversorgung oder Erb- und Auszahlungsverpflichtungen für nicht im Unternehmen tätige Kinder und Angehörige, dem Unternehmen zuviel Mittel zu entziehen, dem Nachfolger eine über-schwere Bürde aufzuladen und die Entwicklung und Existenz des Unternehmens zu gefährden.

Selbstkontrolle der Führung

Durch die Grundsatzentscheidung über die Selbstkontrolle der Führung in der Familienunternehmung trägt man der Erkenntnis Rechnung, daß gerade im mittleren und kleinen Familienunternehmen sehr oft betriebsinterne, aber auch familiäre Entscheidungs- und Kontrollfunktionen in der Person des Unternehmers zusammenfallen, dieser sich somit quasi selbst kontrolliert. Die möglichen Gefahren wenig ausgewogener, einseitiger, willkürlicher oder zufälliger Entscheidungen, wo keine Kontrollmechanismen korrigierend eingreifen, sind aus der Praxis leider nur zu gut bekannt und oft genug Ursache von Firmenzusammenbrüchen gewesen. Im Gesamtinteresse der Familienunternehmung sollte es daher liegen, durch verbindliche und schriftliche Regelungen eine freiwillige Selbstkontrolle zu erreichen und solche Schwächen und Risiken möglichst zu vermeiden. Zur Sicherung der Entscheidungsqualität und der Kontrolle der Unternehmensführung wurden in den letzten Jahren von Familienunternehmen zunehmend Beiräte als Instrument der freiwilligen Selbstkontrolle einberufen. Die Erfahrungen sind überwiegend positiv und für den praxisorientierten Einsatz von Beiräten (Aufgabenstellungen, Kompetenzen, Verfahren) haben sich bewährte Spielregeln entwickelt. Gerade bei Nachfolgeregelungen haben sich Beiräte als besonders hilfreich erwiesen.

Selbstbeschränkung für Unternehmensführung und Familie

Die Grundsatzentscheidung über die freiwillige Selbstbeschränkung für Unternehmensführung und Familie klärt die Interessenlage zwischen dem Familienunternehmen und der Familie, um einseitige übermäßige Belastungen zu vermeiden und ein Gleichgewicht zu erreichen. Für die Nachfolgeregelung hat das naturgemäß besondere Bedeutung. Grundsätzlich soll der Typus des Familienunternehmens durch Substanzerhaltung und Sicherung der Ertragskraft erhalten bleiben, und zwar mit Priorität vor der Abdeckung von Gesellschafteransprüchen. Das verlangt einige klare Regelungen: Entnahmen (Gewinnausschüttungen, Vergütungen, u.ä.) nur bei ausreichend vorhandener wirtschaftlich-finanzieller Substanz - Veräußerung von Unternehmensanteilen vorrangig an Familienmitglieder - Beschränkungen der Vermögensbelastungen des Familienunternehmens - Entlastung von Gesellschaftshaftungen für nicht an der Unternehmensführung beteiligte Gesellschafter - Regelungen der Erbfolge, insbesondere um Zersplitterungen zu vermeiden - Regelungen der Führungsnachfolge, besonders nach qualitativen Kriterien und unter Vermeidung von Familienpatronage.

Zukunftsorientierte Führung

Schließlich sind Grundsatzentscheidungen für die zukunftsorientierte Führung der Familienunter-

nehmung zu treffen - insbesondere hinsichtlich Innovation, Kreativität, Organisation, Führungsstil und des Verhältnisses zwischen Unternehmer und Umwelt -, um die nachhaltig erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens zu sichern. Bei der Nachfolgeregelung sollte dieser komplexe, sehr anspruchsvolle und wichtige Themenkreis zwischen Übergeber, Übernehmer, Führungskräften und eventuell auch mit Familienmitgliedern offen, intensiv und verfahrensmäßig möglichst professionell bearbeitet werden.

Mit der Nachfolge beginnt für das Familienunternehmen eine neue Lebensphase. Ob sie erfolgreich wird oder zum Mißerfolg gerät, liegt zwar in der Zukunft, wird aber in erheblichem Ausmaß bereits zum Zeitpunkt der Nachfolgeregelung bestimmt. Die anspruchsvolle Aufgabe des Treffens notwendiger Grundsatzentscheidungen für das Unternehmen dient diesem Ziel. Übergeber und Übernehmer dürfen sich im Gesamtinteresse des Betriebes dieser Herausforderung und Verantwortung nicht entziehen.