

NACHFOLGE IM FAMILIENUNTERNEHMEN

3-teilige Artikelserie

Dipl.-Vw. Dr. Konrad Schwan

© Dr. Schwan & Partner, 1997

"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). So oder ähnlich klingen zur Zeit die Schlagzeilen in den Wirtschaftsgazetten, wenn es um die Beurteilung dieses zentralen Problembereiches in der mittelständischen Wirtschaft geht, also jenes Teils der Wirtschaft, der, je nach statistischer Abgrenzung, 95 bis 98% aller Betriebe ausmacht. Untersuchungen, wie z.B. die Aral-Studie in Deutschland 1995 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, statistisch gesehen, über 190 Unternehmen, die pro Tag 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. Auch in Österreich wird sich in den nächsten Jahren das Übergabekarusell drehen, mit allen Konsequenzen für Übergeber und Nachfolger. Eine der jüngsten österreichischen Studien über die Unternehmensnachfolge kommt zu sehr ähnlichen Ergebnissen, nämlich "daß der Generationswechsel bei der Entwicklung von Familienbetrieben den Flaschenhals darstellt und das Scheitern eigentlich das Normale ist" (Unternehmer, Magazin für Führungskräfte 5/95).

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. Mit ihren vielen Mitarbeitern sind sie die entscheidende Finanzquelle des Staates und der öffentlichen Einrichtungen. Um die Rolle und Bedeutung der mittelständischen Wirtschaft im gesamten braucht einem daher trotz vieler Unkenrufe nicht bange sein. 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 gesamthafte Stärke und Entwicklung des Mittelstandes weder Trost noch Hilfe bei der betriebspezifischen und individuellen Misere sein - ganz im Gegenteil.

Hüten wir uns trotzdem vor Fatalismus. Der Generationswechsel im Familienunternehmen kann natürlich initiativ sowie mit klaren Vorstellungen gestaltet und gut gelöst werden. Zum Untergang für den Betrieb und alle Betroffenen führen 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.

Der siebenundsechzigjährige "Kronprinz"

In den meisten Fällen des Mißlingens des Generationenwechsels sind keine oder völlig unzureichende Vorbereitungen für eine gute Nachfolgeregelung getroffen worden. In den Wirtschaftszeitungen wird die Geschichte kolportiert und genüßlich ausgebreitet, daß eines Tages Georges Cloutier, 92 Jahre alt und in vierter Generation Chef des gleichnamigen französischen Familienkonzerns, seinen Sohn Michel zu sich ruft und ihm feierlich mitteilt, daß er beabsichtige, sich aus dem aktiven Geschäftsleben zurückzuziehen und den Junior zum Nachfolger berufen möchte. Doch der lehnt dankend ab: Mit 67 wolle er sich lieber in der Provence zur Ruhe setzen.

Situation und Folgen

So erheiternd solche Geschichten im ersten Augenblick auch klingen mögen, hinter ihnen verbirgt sich die Tragik und das schwere Schicksal von Unternehmern und ihren Familien, die in der Regel ihr ganzes Leben mit vollem Einsatz nur für wenige Ziele gearbeitet haben: Sicherung und Fortbestand ihres Unternehmens, ein gutes Leben für ihre Familien und die ihrer Mitarbeiter. Der Einsatz

war und ist oft nur möglich, weil sich diese Unternehmer voll und ganz mit ihrem Betrieb identifizieren und sich mit ihrer ganzen Kraft für ihn einsetzen. Wenn man von diesen Menschen nun verlangt, daß sie sich mit der Trennung von ihrem Unternehmen beschäftigen sollen, daß sie dies zudem 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 Tod, Siechtum, Stillstand und Versagen assoziieren, also Zuständen, die sie ihr ganzes Leben lang aktiv bekämpft haben. Unternehmer in Mittel- und Kleinbetrieben sind eher tatkräftige Optimisten, die in der Regel um solche, für sie eher düstere Themen, einen Bogen machen. Hinzu kommt, daß in unserer Gesellschaft Tod und Leiden, ja schon die geringsten Anzeichen von Schwäche und Alter, tabuisiert sind. Wer hat schon soviel Courage, sich konstruktiv mit seinem Abtreten auseinanderzusetzen und sich über die Zeit danach Gedanken zu machen? Zudem zu einem Zeitpunkt, an dem das Tagesgeschäft ohnehin alles von einem abverlangt.

Die ersten Anstöße dazu sind oft der erstmalige Aufenthalt im Krankenhaus, der einem die Grenzen der Existenz vor Augen führt und - natürlich - die Junioren, die in die unternehmerischen Führungspositionen drängen und Entscheidungen für ihre berufliche Karriere treffen müssen oder Zeitungsberichte, die von den horrend hohen Erbschaftssteuerzahlungen berichten, die manche Unternehmen aufgrund fehlender Nachfolgeregelungen bezahlen müssen.

Die Lösung der Nachfolgefrage ist für die meisten Familienunternehmen eine meist schmerzhafteste Zäsur. Die Probleme die dabei auftauchen, 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 Erbgeneration 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 Gründe des Unternehmers für eine Nachfolgeregelung - die finanzielle Absicherung des Übergebers im Alter - Pattsituationen, 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, d.h. eine nachteilige und sich tendenziell verstärkende betrieblich-familiäre Wechselbeziehung entsteht und überlagert erschwerend die Nachfolgelösung.

Unternehmensführung und Eigentum

Familienbetriebe sind durch die unmittelbare Verbindung zwischen Unternehmensführung und Kapital charakterisiert. Diese enge Verquickung von Unternehmen, Eigentum und Familie, die sich in der Verknüpfung von Eigentümer- und Managementfunktionen niederschlägt, hat einerseits 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 leider nur allzu häufig die schwerwiegendsten Problemkonstellationen, die nicht durch den einzelnen Unternehmer zufriedenstellend gelöst werden können, sondern meist nur mit externer Hilfe durch Berater, die keine eigenen Interessen in die Situation mit einbringen.

Einige Lösungsansätze

Bei Nachfolgeregelungen fordern die Lösungsansätze für solche Schwierigkeiten in aller Regel eine konsequente gedankliche Trennung von Betrieb und Familie, so schwer dies den Beteiligten auch fallen mag: Ein wichtiger 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. Viel zu selten finden sich diese Gedanken bei Mittel- und Kleinbetrieben etwa in der Geschäftsordnung, im Unternehmensleitbild oder den Führungs- und Organisationsrichtlinien verankert. Hat sich eine Unternehmerfamilie einmal ausdrücklich zum Grundsatz der Eigenexistenz des Betriebes bekannt, werden sonst häufige Interessenkonflikte zwischen Privat- und Betriebsansprüchen oft erst gar nicht entstehen, d.h. die vorhandenen Grundsatzentscheidungen beugen Fehlentwicklungen vor.

Am klaren Bekenntnis zum Unternehmen und dessen erfolgreicher und nachhaltiger Fortführung müssen sich die familiären Lösungsansätze der Nachfolgeregelung im allgemeinen richtigerweise orientieren. Das Bekenntnis soll quasi eine Leuchtturmfunktion ausüben. Wenn alle Beteiligten sich darauf eingeschworen haben, ist das "wie?" der Nachfolge zu überlegen und hier beginnen die eigentlichen Schwierigkeiten. Das aus der Verbindung von Eigentums- und Managementfunktion resultierende Konfliktpotential wird beispielsweise bei der Klärung der Frage sehr konkret, 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. Die Konflikte allein aus dieser Fragestellung sind oft dermaßen groß, daß sich Familienmitglieder bzw. Familienstämme ihr weiteres Leben lang gegenseitig bekriegen, im Betrieb wie leider auch privat.

Da unqualifizierte bzw. nicht mit der Weiterführung des Unternehmens bedachte Erben den elterlichen Betrieb vor allem als Geldquelle betrachten, die ihre persönliche Lebenssphäre 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 umschiffen. Gerade hierbei wird die hohe Komplexität des Problembereiches Unternehmensnachfolge regelmäßig deutlich.

Aufgrund der Vielzahl an möglichen Problemen, von denen nur einige exemplarisch genannt wurden, schieben viele Unternehmer die Lösung der Nachfolgefrage vor sich her.

Ängste vor Übergabe und Übernahme

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

Der Übergeber hat vor allem Angst vor der Zerschlagung seines Lebenswerkes durch unqualifizierte Nachfolger, vor dem "Pensions-Schock" durch die Sinnentleerung seiner Existenz, vor der (vermeintlichen oder tatsächlichen) sozialen Isolation, Angst vor Machtverlust, weil potentielle Nachfolger und Erben nichts mehr von ihm erwarten können usw. Den Nachfolger 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, was meist zugleich zu einer Zementierung des Status quo führt, der eine zufriedenstellende Nachfolgeregelung verhindert. Der Übergeber reagiert erst einmal dadurch, daß er die Entscheidung über die Nachfolge hinauszögert und sich lange Jahre hindurch nicht aus dem Unternehmen zurückziehen will oder daß er den "Preis" (wie immer dieser aussehen mag) für die Übergabe in die Höhe treibt. Der potentielle Nachfolger kündigt in vielen Fällen an, daß nach seiner Übernahme im Unternehmen "kein Stein auf dem anderen bleiben wird" und daß "alles neu organisiert werden muß, wenn sich der Betrieb zufriedenstellend entwickeln" soll. Dadurch will er seine Fachkompetenz und sein "Unternehmertum" signalisieren. In solchen Fällen bilden Ängste von Übergeber und Nachfolger eine unheilvolle Allianz, die sich gegenseitig verstärken und jeweils zum Festhalten an den Positionen führen und somit zur Einengung der Gestaltungsmöglichkeiten einer guten Nachfolgeregelung beitragen.

Die richtigen Berater finden

Diesen Teufelskreis zu durchbrechen ist die Aufgabe von hoch qualifizierten und sehr erfahrenen Beratern, die sich auf diesen Themenbereich spezialisiert haben, wobei aufgrund langjähriger Nachfolgeberatungserfahrung folgende Reihenfolge beim Beratereinsatz 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. Die Nachfolgeberatung ist geradezu der klassische Fall einer notwendigen Teamberatung, die vorzugsweise aus einer Hand erfolgen sollte. Durch diese Vorgehensweise kann am ehesten sichergestellt werden, daß der Familienbetrieb überlebt und auch für junge und spätere Generationen als unternehmerische Chance und wirtschaftliche Basis der Familien der Eigentümer und Mitarbeiter erhalten bleibt.

Eines bleibt!

In der Wirtschaft gibt es viele Ungewißheiten, die von den Unternehmern meist mit einem mehr oder weniger aufwendigen Instrumentarium beherrscht werden. Planungsinstrumente, die für Unternehmer in vielen betrieblichen Funktionen bereits ihren fixen Platz haben (z.B. Investitions-, Absatz-, Personalplanung) sollten auch für den überlebenswichtigen Bereich der eigenen Nachfolgeplanung verwendet werden. Was die Nachfolgeplanung von anderen betrieblichen Plänen unterscheidet, ist ihr sehr hoher Wahrscheinlichkeitsgrad: Die Beendigung der Unternehmertätigkeit aus Altersgründen wird mit Sicherheit eintreten! Daher sind kluge und vorausschauende Maßnahmen notwendig, auch wenn man das vielstrapazierte Idealbild des Staffelläufers, der den Stab an seinen Nachfolger übergibt, Übergeber und Nachfolger also genau derselben Spur folgen, hoffentlich nicht erreicht - den wo bliebe sonst der Fortschritt?

DR. SCHWAN & PARTNER haben durch viele Jahre erfolgreich verschiedenste Unternehmen der Holzwirtschaft bei Nachfolgeregelungen unterstützt und sind durch einschlägige Veranstaltungen und Fachpublikationen hervorgetreten.

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

TEIL 2: DIALOG VOR PLANUNGSTECHNIK

In Teil 1 wurde sehr deutlich auf die Notwendigkeit der frühzeitigen und konstruktiven Auseinandersetzung durch die Verantwortlichen bei Nachfolgeprozessen in Familienunternehmen hingewiesen und auch Zahlen über Ergebnisse von Studien zu diesem Themenbereich genannt. Dabei wurde der Bereich der "Angst" besprochen, der den in den Nachfolgeprozeß involvierten Personen die notwendige Bewegungsfreiheit nimmt. In diesem Artikel wollen wir uns mit dem hohen Stellenwert der Kommunikation zwischen Übergeber und Nachfolger auseinandersetzen. Presseberichten zufolge und auch nach unseren Beobachtungen kommt in immer mehr Unternehmen der Nachfolgeprozeß durch Kommunikationsstörungen bereits nach ersten Anläufen zum Stillstand, noch ehe er richtig begonnen hat. Die Folgen für die davon betroffenen Unternehmen und Familien sind gravierend und haben zur Konsequenz, daß Regelungen verschleppt sowie Chancen und Möglichkeiten nicht genutzt werden. Übergeber und Nachfolger sind nach diesen Verschleppungen in der Regel ausgebrannt und tatsächlich "zu alt" für gute wirtschaftliche und familiäre Lösungen. Solche Fehlentwicklungen sind für die Betroffenen in ihren betrieblichen und persönlichen Auswirkungen desaströs und führen zu Verbitterungen und Verletzungen von allen Beteiligten.

Das Dilemma "Nachfolge" ist gekennzeichnet 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. Aufgrund der besonderen Situation von Familienunternehmen - der engen Verknüpfung von Management- und Eigentumsfunktionen - schlagen solche Fehler unmittelbar auf das Familienleben der Betroffenen durch und führen in diesem Bereich zu einer Reihe von schmerzhaften Kränkungen. Aber auch die betriebliche Sphäre ist davon betroffen und so kann die Nachfolgeregelung allein schon dadurch zu einer Existenzfrage des Betriebes werden. Eine unmittelbare Konsequenz aus den Querelen um die Nachfolgeregelung 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 das Führungsteam 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 ist.

Ein Fall aus der Praxis

Wie konfliktträchtig manche, in den Anfängen mißglückte und quasi steckengebliebene Nachfolgeregelungen sein können, soll ein aktueller Fall aus unserer Praxis wiedergeben: Vater und Sohn eines Holzhandelsunternehmens haben sich über die geplante und vor allem vom Sohn ins Auge gefaßte und initiierte Nachfolgeregelung entzweit und als Folge dieses Disputes die Kommunikationsbasis verloren. Daraufhin hat sich der Übergeber, obwohl fortgeschrittenen Alters, von der geplanten Übergabelösung distanziert und schiebt die Nachfolgeregelung auf. Der Sohn besteht auf einer, aus seiner Sicht, vorteilhaften Lösung für die Nachfolge und will sie raschenstens, am besten sofort, geregelt wissen. Bei näherer Betrachtung enttarnt sich allerdings "seine Lösung" als recht zweifelhafter Weg, bei dem betriebliche und steuerliche Vordergründigkeiten dominieren, die an den Kernfragen der Nachfolgeregelung des Familienunternehmens in weitem Maße vorbeigehen

(z.B. unausgereifte Vertretungs- und Geschäftsführungsregelungen, kurzsichtige punktuelle steuerliche Ansätze, unfundierte sowie einseitige Allerweltsratschläge bzw. -behauptungen u.ä.). Überflüssigerweise wird die verfahrenere Situation noch dadurch erschwert, daß sich der eingeholte steuerlich-rechtliche Rat eindeutig an den Interessen des Sohnes, sprich dem zukünftigen Klienten des Steuerberaters, orientiert. Dadurch wird einer innerfamiliären und bereits klar erkennbaren Vertrauenskrise weiter Vorschub geleistet, was letztendlich keinem der Beteiligten und schon gar nicht dem Betrieb nutzen und bestmögliche Lösungen nur verhindern kann. Von diesen beiden Extrempositionen rückt keiner der Hauptakteure ab.

Erste Besprechungen mit den Beteiligten zeigen rasch und deutlich, daß durch das Thema Nachfolgeregelung die Beziehung zwischen den beiden stark emotionalisiert und festgefahren ist. Ein geradezu erschreckendes Symptom für die Verhärtung des Verhältnisses zwischen Vater und Sohn sowie der familiären Beziehungen ist die offenkundig bewußt ausgeübte Praxis des Sohnes und seiner Frau, ein Quasi-Besuchsverbot zwischen ihren noch kleinen Kindern und deren Großeltern als Druckmittel für die Durchsetzung der eigenen Vorstellungen zu mißbrauchen. Es ist also keine innerfamiliäre Gesprächsbasis für eine möglichst konsensuale und damit optimale Lösung vorhanden, d.h. auch keine, auf der eine sachlich ausgewogene, offene und die verschiedenen Interessen berücksichtigende Nachfolgeregelung gefunden werden kann. Die weitere Vorgangsweise, um dennoch eine zufriedenstellende Lösung zu entwickeln, sollte daher primär einmal durch verschiedene Überlegungen und Überprüfungen von Haltungen aller Beteiligten, naheliegenderweise insbesondere der Familienmitglieder, geleitet sein. Zum zweiten muß es gelingen, vor allem zwischen Vater und Sohn, einen echten Dialog zu initiieren.

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, Hoffnungen und Ängste sind bei der Nachfolgeregelung im Familienunternehmen vergleichsweise stark ausgeprägt, miteinander vermengt und stehen in engen und sich oft rasch verändernden Wechselbeziehungen. Daraus entsteht "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 fehlgeschlagener Versuche bei Nachfolgeregelungen.

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 persönnengebundenen Realität vorbeigehender Lösungsansatz. Gerade in von Nachfolgeproblemen betroffenen Unternehmen zeigen Beratungsgespräche unübersehbare Problem- und Spannungsfelder auf, die nicht ausschließlich aufgrund technisch-instrumenteller oder ökonomisch-rationaler bzw. betrieblicher Zweckmäßigkeitsüberlegungen bewältigt werden können. 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 Faktoren sind vielmehr mit ins Kalkül einzubeziehen. Beschränkt man sich also lediglich auf die vermeintlich fundierte Planung und stehen technische Überlegungen im Vordergrund, kann leicht der Satz von F. Dürrenmatt gelten: "Je planvoller die Menschen vorgehen, umso wirkungsvoller trifft sie der Zufall."

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. Alle Versuche der Entemotionalisierung bei der Lösungsfindung der Nachfolgeregelung erweisen sich als besonders kontraproduktiv, da sie nicht die aktuelle mentale Lage der Betroffenen berücksichtigen. 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 Themenbereiche 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. Hier gilt der Grundsatz: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile!

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 beiden Gegenspielern wieder Verbündete werden können. 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 für die Wiederaufnahme der Kommunikation zwischen Übergeber und Nachfolger bieten sich 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 die vorher tabuisierten und mental überfrachteten 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.

Die Hindernisse auf dem Weg zum Dialog zwischen Übergeber und Nachfolger können sehr zahlreich, aber auch aufgrund ihrer Vielzahl und der zum Teil vorhandenen Tabus für alle Beteiligten sehr ermüdend sein. Die Leitlinien für den angestrebten Dialog müssen von beiden Gesprächspartnern eingehalten werden: Es soll mit einem offenen und von gleichwertigen Partnern geführten Meinungsaustausch ein Konsens über die Nachfolgeregelung erreicht werden, mit der Leitvorstellung, daß betriebliche und familiäre Interessen abgeglichen werden. Mit möglichen und 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. Wertvolle und teilweise in diesem Artikel berücksichtigte Anregungen zum dialogischen Prozeß der Nachfolgeplanung enthält das sehr empfehlenswerte Buch von Stephan Laske & Ekkehard Kappler (Hrsg.), Blickwechsel, Zur Dramatik und Dramaturgie von Nachfolgeprozessen im Familienbetrieb.

Der tiefere Sinn dieses Dialoges 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. Sinn hat der Dialog nur, wenn ein Fließgleichgewicht und eine symmetrische Kommunikation durch vernünftige Partner hergestellt werden kann. Der Dialog soll 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 oben angesprochenen Unmöglichkeit der exakten bzw. technisch-instrumentellen Nachfolgeplanung soll durch die Erkenntnis begegnet werden, daß der Dialog nicht ein einmaliger Akt ist, sondern Zeit braucht, damit sich die Beteiligten aus ihren alten Verhaltens- und Denkmustern lösen können. Dialog wie Nachfolge sind daher ein sich regelmäßig über Jahre erstreckender Prozeß, für deren qualitative Bewältigung ausreichend Zeit zur Verfügung stehen muß.

In letzterem sollte allerdings kein Argument gesucht werden, die Trennung des Übergebers vom Unternehmen so lange als irgend möglich zu vermeiden. "Ich gehe nicht leichten Herzens ..." sagte der 87jährige Konrad Adenauer, als er sich aus der aktiven Politik zurückzog. So wird es auch vielen Unternehmern gehen, die nach einer langen, intensiven und erfolgreichen Berufsarbeit versuchen, sich ein Quentchen der bisherigen Arbeitsfreude und Macht zu erhalten und damit nicht nur einen, sondern viele Trennungskämpfe durchzustehen haben.

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 oft schwer erfüllbar.

Daher wird es häufig nützlich sein, wenn die Gespräche durch einen externen Berater moderiert und geleitet werden, der möglichst wenig Eigeninteressen hat, gleichzeitig aber über die entsprechende Qualifikation und das Vertrauen der Beteiligten verfügt. 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 Vorgangsweise unumkehrbar ist, sondern vielmehr sollen die drei Grundaufgaben jeder Nachfolgeregelung (Grundsatzentscheidungen, Rechtsgestaltung, steuerliche Optimierung), je nach Themenstellung, ineinander greifen.

Aus betrieblicher und familiärer Sicht muß eine Nachfolgeregelung für das Familienunternehmen auf verschiedenen Grundsatzentscheidungen aufbauen, aus denen die notwendigen Detaillösungen abgeleitet werden können. Grundsatzentscheidungen haben die Funktion eines Leuchtturms im Nachfolgeprozeß, sei es bei ruhiger oder stürmischer See, selbst wenn es finster ist, gibt er durch sein Feuer die unverzichtbare Orientierung. Die Erarbeitung der Grundsatzentscheidungen im Dialog sichert am besten deren nachhaltige Akzeptanz bei allen Beteiligten und Betroffenen in Familie und Betrieb, d.h. damit auch die Qualität der Nachfolgeregelung. Ist dieser entscheidende Schritt geschafft, ist auch für die dann notwendige Planung der Realisierung des Nachfolgeprozesses die entsprechende Basis vorhanden.

In Teil 3 werden die Grundsatzentscheidungen für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung im Familienunternehmen detailliert und hinsichtlich ihrer inhaltlichen Anwendungsvarianten für die jeweiligen Unternehmen und Familien behandelt.

DR. SCHWAN & PARTNER arbeiten seit vielen Jahren auf dem Gebiet der Nachfolgeregelungen mit unterschiedlichsten Familienbetrieben in der Holzwirtschaft im In- und Ausland erfolgreich zusammen, wobei sich der gewählte Beratungsansatz in der Praxis bewährt hat. Nicht die vordergründig vermeintlich einfachen, schnellen oder einseitigen, jedoch auf Dauer nicht tragfähigen Lösungen konnten dabei das Ziel sein. Vielmehr wird es immer darum gehen, allen Beteiligten objektiv und fair Möglichkeiten und Verfahren für Nachfolgeregelungen aufzuzeigen und gemeinsam den oft schwierigen und langen Weg bis zu einer Lösung zu gehen, wo die Weichen gestellt werden für auf lange Sicht gesicherte Betriebe und Familien. Dann haben sich die Mühen und Kämpfe für eine bestmögliche Nachfolge im Familienunternehmen gelohnt.

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

Wilhelm Busch

TEIL 3: GRUNDSATZENTSCHEIDUNGEN

Mit den bisherigen Beiträgen zum Thema "Nachfolge im Familienunternehmen" wurde versucht die Aktualität und Problematik, psychologische Aspekte, Chancen des Dialogs und Beratungsvarianten für eine Nachfolgeregelung zu erläutern. Der folgende Beitrag widmet sich der Frage, wie mit Grundsatzentscheidungen zur Unternehmensführung des Familienunternehmens die Nachfolgeregelungen auf ein solides Fundament gestellt werden können.

Grundsatzentscheidungen und Nachfolgeregelungen

Grundsatzentscheidungen haben eine Kompaßfunktion, sie sollen betriebliche Energien auf gemeinsam erarbeitete Unternehmensziele konzentrieren 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. Darin schlagen sich die Wertvorstellungen der Eigentümer, der Unternehmensleitung, der Führungskräfte und der Mitarbeiter nieder, ebenso die Stärken und die Schwächen des Betriebes sowie die Chancen und Risiken der Entwicklungsmöglichkeiten der Familienunternehmung - bekanntlich führen viele Wege nach Rom. Den richtigen Weg für die nachhaltige und erfolgreiche Sicherung des Unternehmens zu finden ist jedoch stets schwierig und die notwendigen Grundsatzentscheidungen setzen daher auch einen engagierten, meist konflikträchtigen Prozeß der geistigen Auseinandersetzung voraus.

Im Fall der Nachfolge liegt hinsichtlich der Grundsatzentscheidungen über die Unternehmensführung und -politik 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. Selten wird man von einer Identität der Vorstellungen ausgehen können. Als Übergeber sollte man das akzeptieren und seinem Nachfolger die Möglichkeit zustehen, "seinen Weg" für das Unternehmen zu gehen.

Die Nachfolgeregelung im Familienunternehmen ist mehr als lediglich der Austausch bzw. Ersatz der Führungspersönlichkeit an der Spitze des Betriebes, die Nachfolge bringt viel mehr in Bewegung. Der Übernehmer darf nicht nur eine mehr oder weniger schlechte Kopie des Übergebers sein, sondern sollte dem Unternehmen eigene und neue Ideen und Impulse geben können. Das müßte der Übergeber nicht nur zulassen, sondern geradezu fördern 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. Damit verkennt er zum Schaden des Familienunternehmens aber auch die wichtigen Möglichkeiten für einen bestmöglichen Nachfolgeprozeß, die in seiner Schlüsselrolle für die Einführung und Qualifizierung des Übernehmers sowie die Gestaltung der diffizilen Übergangsphase der Nachfolge liegen.

Aber auch Familienmitglieder, Gesellschafter, Führungskräfte und Mitarbeiter werden ebenso wie Geschäftspartner auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten, Behördenvertreter, Vertreter von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden oder andere unternehmensrelevante Personen und Gruppen ihre Beziehung mit dem Nachfolger bestimmen, und zwar vornehmlich orientiert an dessen Vorstellungen und Verhaltensweisen bzw. deren unterschiedliche Ausprägungen im Vergleich zu den gewohnten Intentionen und Aktivitäten des Übergebers.

Die Nachfolge im Familienunternehmen bedeutet regelmäßig eine so 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. Allerdings darf das Fehlen von dokumentierten Unterlagen in mittleren

und kleinen Familienunternehmen nicht mit dem Fehlen von betrieblichen Strategien gleichgesetzt werden. Ganz im Gegenteil: Strategische Entscheidungen - gute und änderungsbedürftige - bestehen und bestimmen den Weg und das Schicksal des Unternehmens. Sie werden regelmäßig sachlich wie verfahrensmäßig enorm stark von der Person des Unternehmers und häufig auch durch die Familiensituation geprägt und sind daher meist durch eine vergleichsweise hohe Kontinuität gekennzeichnet. Gerade darin liegen die wesentlichen Gründe, bei der Nachfolgeregelung eine gemeinsame und konstruktive Auseinandersetzung über die meist divergierenden Vorstellungen von Übergeber und Übernehmer zu führen, die erarbeiteten Ergebnisse durch Grundsatzentscheidungen schriftlich festzuhalten und damit der zukünftigen Unternehmensentwicklung eine klare Orientierung zu geben, mit der sich die Beteiligten möglichst identifizieren können. Dadurch kann sehr gut auf die durch die Nachfolge bewirkte Zäsur im Unternehmen reagiert werden.

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 gegenüber 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. Auch für das Leitbild des Familienunternehmens gilt, daß es auch ohne schriftliche Formulierung existent ist und das betriebliche Handeln beeinflußt, was allerdings in Schriftform sicher weitaus effektiver wirksam sein kann.

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. Es sollte gelingen eine gemeinsame Vorstellung über die allgemeine Zwecksetzung des Familienunternehmens und generelle Verhaltensnormen zu erreichen, um darauf aufbauend jene Grundsatzentscheidungen zu treffen, die in der Folge für die Festlegung des spezifischen Unternehmenskonzeptes wesentlich sind.

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. Werden zwischen Übergeber und Übernehmer Vereinbarungen getroffen, die für eine Übergangsphase gemeinsame Entscheidungen über unter-

nehmenskonzeptionelle Anpassungen vorsehen, so ist unbedingt darauf zu achten, im Vorhinein genau den Zeitpunkt für die Beendigung der Übergangsregelungen festzulegen und zu sichern.

Einzelne Grundsatzentscheidungen

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 ermöglicht, 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. Sachliche und menschliche Interessenkonflikte sind bei der Regelung solcher Themen "normal" und oft leider äußerst schwer lösbar.

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. Fast zwangsläufig bedingen begrenzte Mittel und Ressourcen solche Auseinandersetzungen. Nur im Schlaraffenland sind sie gegen dicke Bäume einzutauschen. Im mittleren und kleinen Familienbetrieb wird es hingegen fast immer darum gehen, mit beschränkten Mitteln eine Leistungskonzentration, herausragende Ergebnisse und eine betriebspezifische 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.

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. Die Höhe der Privatentnahmen des Unternehmers für sich oder Familienmitglieder findet darin beispielsweise eine Grenze. Der standesgemäße Villenbau für begehrliche Unternehmerskinder oder zu Gunsten von Schwiegersöhnen bzw. -töchtern contra betrieblicher Finanzierungsbedürfnisse, z.B. für Produktentwicklungen und Markterschließungen, wird erst gar

nicht zum Problem, wenn diese Grundsatzentscheidung im Familienunternehmen fest verankert ist und damit von allen Beteiligten anerkannt und in allen Fällen gleichermaßen durchgesetzt wird. Das kann

sehr schwer sein, stützt jedoch wirksam und unmittelbar die nachhaltige Existenz des Unternehmens; mittelbare Stützung erfährt diese Vorgangsweise durch die gute Reputation bei Geldgebern, Geschäftspartnern und öffentlichen Stellen. 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 überschwere Bürde aufzuladen und die Entwicklung und Existenz des Unternehmens zu gefährden.

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.

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.

Schließlich sind Grundsatzentscheidungen für die zukunftsorientierte Führung der Familienunternehmung 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.

Literaturhinweise zu den bisherigen Artikelfolgen: R. Bertsch, Die industrielle Familienunternehmung, Winterthur 1970 - M. Fink & N. Zimmermann, Zukunftssicherung von Familienunternehmen,

Wien 1989 - E. Gaugler & W. Heimbürger, Berater mittelständischer Unternehmen, Freiburg 1985 - H. Hinterhuber, O. Rechenauer & M. Stumpf (Hrsg.), Die mittelständische Familienunternehmung, Frankfurt 1994 - E. Kappler & S. Laske (Hrsg.), Blickwechsel, Zur Dramatik und Dramaturgie von Nachfolgeprozessen im Familienbetrieb, Freiburg 1990 - C. Löwe, Die Familienunternehmung - Zukunftssicherung durch Führung, Bern-Stuttgart 1979 - F. Schöpp, Das Familienunternehmen, Handbuch für Übergabe und Beteiligung, Wien 1979 - H. Ulrich, Unternehmenspolitik, Bern-Stuttgart 1979.

DR. SCHWAN & PARTNER verfügt in der Beratung von Nachfolgeregelungen über jahrzehntelange Erfahrung und für diesen speziellen Bereich über ein interdisziplinäres Team von Spezialisten, das bereits in vielen Fällen erfolgreich Nachfolgeregelungen betreut hat.