

20064535-0

Unternehmensnachfolge

Familienstrategie und Nachfolgeplanung

von Dipl.-Kfm. Robert W. Vernekohl, StB/vBP, Hamm/Westfalen*

Die Stärke von Familienunternehmen, nämlich die enge Verbindung von Familie und Unternehmen, ist zugleich ihre Achillesverse. Familienunternehmen scheitern häufiger am Streit in der Familie als am Markt. Nachstehend geht es um die Entwicklung einer Familienstrategie mit dem Ziel, die Fortführung des Unternehmens über mehrere Generationen hinaus zu sichern.

1. Allgemein

Als Berater kennt man die Familien meist seit Jahren, wobei die Verbindung zu den „aktiven“ Unternehmern naturgemäß näher ist. Häufig tritt daher in Beratungen zur Unternehmensnachfolge das Problem auf, das Mandat deutlich abzugrenzen, d.h., klar zu machen, wen man berät und vertritt: das Unternehmen, den Übergeber oder den Übernehmer. Niemand kann „zwei Herren“ dienen. Gibt es später Streit zwischen den Parteien, droht dem Berater im Extremfall der Vorwurf des Parteiverrats mit allen rechtlichen Folgen. Aus Beratersicht ist es deshalb schon aus eigenem Interesse wichtig, weit im Vorfeld von Unternehmensnachfolgen, das Konfliktpotenzial zu verringern. Hier liegt ein Geschäftsfeld brach, welches unverzichtbar zur „betriebswirtschaftlichen“ Beratung von Familienunternehmen gehört. Dabei spielt die Größe der Unternehmerfamilie keine Rolle. Zum Streit braucht es nur zwei Personen.

**Niemand kann
zwei Herren
dienen**

Ein weit verbreiteter Irrtum ist, die Unternehmensnachfolge ausschließlich durch harte Fakten wie Recht und Steuern oder die Nachfolge in der Geschäftsführung zu lösen. Jeder gute Anwalt weist zu Recht darauf hin, dass er einen Ausstieg aus jedem geschlossenen Vertrag erreichen wird. Selbst wenn sich dies als schwierig erweist, ist ein Verschleppen der Problemlösung über Jahre hinweg häufig der Auftrag der Anwälte. Das Unternehmen jedoch geht „den Bach hinunter“.

2. Besonderheiten des Familienunternehmens

Familienunternehmen sind anders als Publikumsgesellschaften. Sie sind geprägt durch die Unternehmerfamilie und deren Handeln und Denken. Kurzfristiges Profitdenken ist selten die Handlungsmaxime, ganz im Gegenteil sind Verantwortung gegenüber der Belegschaft, Verlässlichkeit gegenüber Kunden und Geschäftspartnern, ein hohes Maß an personeller Kontinuität sowie das starke Streben nach Kontrolle aller Abläufe im Unternehmen Kernelemente des Familienunternehmens. In dieser unternehmerischen Sphäre dominieren Rationalität und Wettbewerb.

**Rationalität und
Wettbewerb**

* Der Autor ist zertifizierter Fachberater für Unternehmensnachfolge
(Certified Consultant in Succession Management, FH Münster)

Dazu kommt nun das System Familie, welches geprägt ist durch Emotionalität und Fürsorge. Gerade Emotionen können Probleme bereiten, da Emotionen zweischneidig sind. Positiv sorgen Emotionen für Liebe und Geborgenheit in der Familie, negativ ergeben sich Abneigung, Kälte und Distanz. Unternehmerische Entscheidungen in Familienunternehmen sind daher häufig sachlichen und emotionalen Motiven ausgesetzt. Im normalen Unternehmeralltag spielen diese Dinge bereits eine gewichtige Rolle: Urlaub oder neue Maschine? Alles dreht sich um das Unternehmen. Bei Zukunftsfragen des Unternehmens, also bei Fragen über die Nachfolge, die Beteiligung oder Mitarbeit von Familienmitgliedern am oder im Unternehmen kann diese Verquickung jedoch zum Stolperstein für das Unternehmen werden. Mit zunehmender Größe der Familie droht darüber hinaus eine Entfremdung der Familie von ihrem Unternehmen.

Emotionalität und Fürsorge

3. Funktionsbereiche des Familienunternehmens

Betrachten wir einmal, wie ein Familienunternehmen funktioniert. Es fallen drei Bereiche auf:

Drei Bereiche sind zu unterscheiden

1. Der Bereich „Unternehmen“ ist in der Regel gut organisiert und strukturiert, Idealerweise gibt es eine Unternehmensstrategie, eine Geschäftsordnung usw.
2. Der Bereich „Gesellschafter“ hat sich Regelungen in Form eines Gesellschaftsvertrages gegeben; Gesellschafterversammlung und Beiratsrunden das Bild ab.
3. Der Bereich „Familie“ ist meistens überhaupt nicht organisiert. Es fehlt an dieser Stelle eine stabilisierende Struktur.

Unternehmerfamilien vertrauen häufig auf die „Kraft der Familie“. Die positiven Eigenschaften der Familie haben das Unternehmen ja auch erfolgreich und groß gemacht. Sie überschätzen jedoch die Gefahren und negativen Ausprägungen von Emotionen. Hieran sind viele Unternehmen gescheitert.

4. Familienstrategie als Steuerungsinstrument

Ziel der Familienstrategie ist die Schaffung einer Familiencharta, d.h., eines Systems von Regeln mit dem Ziel, das Entfremdungs- und Konfliktpotenzial zu minimieren. Folglich geht es nicht um Sachfragen, sondern um die Entwicklung einer Richtungsentscheidung. Die gemeinsamen Grundüberzeugungen der Familie bei Werten, Zielen und Rollen bilden das Fundament für eine Vertrauensbasis; das Zusammengehörigkeitsgefühl soll entwickelt und beibehalten werden.

Entwicklung eines Zusammengehörigkeitsgefühls

Genauso wie der Aufbau einer Unternehmensstrategie mit viel Arbeit und Mühe – und Unsicherheit – verbunden ist, benötigt eine Familienstrategie großen Einsatz der Familienmitglieder. Es muss als erstes herausge-

funden werden, ob die Familie stark genug ist, diesen Schritt zu gehen. Ist dies der Fall, so muss die Familienstrategie erst entwickelt werden. Die Ziele und Richtungsentscheidungen müssen festgelegt werden. Sie müssen sich letztendlich Regeln geben, die klar und deutlich machen, wer unter welchen Voraussetzungen im Unternehmen arbeiten kann oder die Geschäftsführung übernimmt, wie die Verteilung der Anteile erfolgen soll und auf welcher Grundlage der Konflikt zwischen Ausschüttungsverlangen und Investitionen im Unternehmen aufgelöst werden kann. Dazu gehören aber auch das Festlegen von Entwicklungszielen für Familie und Unternehmen.

Festlegung von Regeln und Entwicklungszielen

Das entscheidende Element der Familienstrategie ist dann die Familiencharta. Sie dokumentiert die gefundenen Regeln und dient der Stärkung des Zusammenhalts in der Familie. Mündliche Vereinbarungen haben nicht die notwendige Identifikationskraft.

Erstellung einer Familiencharta

Damit das ganze Konzept Erfolg haben kann, sind begleitende Maßnahmen erforderlich. Hierzu können gehören: Die Einführung eines Familientags, die turnusmäßige Unterrichtung aller Familienmitglieder über die Unternehmensentwicklung, regelmäßige Firmenbesichtigungen und –besuche. Die Verbundenheit zur Familie zum Unternehmen muss gestärkt werden. Die jüngsten Familienmitglieder wachsen dann in einem besonderen Verhältnis zu dem Unternehmen auf und lernen sich untereinander besser kennen. Der übernächsten Unternehmensnachfolge ist damit schon der Boden bereitet.

5. Modell auch für kleinere Unternehmen

Auch in kleineren Unternehmen gibt es enormes Konfliktpotenzial. Häufig sind bereits Eltern-Kind-Verhältnisse belastet oder patchworkartige Familienverhältnisse haben keine gewachsene Vertrauensbasis. Die „üblichen“ Probleme zwischen „jung“ und „alt“ kommen hinzu. Auch hier dient eine Familienstrategie als vertrauensbildende Maßnahme zum Aufbau eines Zusammengehörigkeitsgefühls. Es wird wieder miteinander geredet.

Familienstrategie dient dem Aufbau des Zusammengehörigkeitsgefühls

6. Fazit

Wenn es dem Berater möglich ist, hier frühzeitig Problembewusstsein zu schaffen und zu entwickeln, können bereits weit im Vorfeld der Unternehmensnachfolge die Weichen richtig gestellt werden. Die Regelung der Steuer- und Rechtsfragen sollte dann nur noch „Formsache“ sein.

Hinweis: Die Familienstrategie als Nachfolgeplanung ist nicht neu. Jeder kennt die Kennedy-Familie als prominentes und erfolgreiches Vorbild. Aber auch viele namhafte deutsche Familienunternehmen haben dieses Thema entdeckt und Sponsoren z.B. das Wittener Institut für Familienunternehmen, um mehr über die Zukunftsfähigkeit sowie Stärken und Schwächen von Familienunternehmen zu erfahren.