

Systemische Einflüsse und Schwierigkeiten

# Unternehmensnachfolge

Die erfolgreiche Unternehmensnachfolge ist zweifellos eine Herausforderung. Das gilt sowohl dann, wenn es sich um ein Familienunternehmen handelt. Es gilt jedoch auch für Unternehmensverkäufe an Externe oder im Rahmen eines Mergers, also eines Zusammengehens unter Gleichrangigen. Worin liegen die Schwierigkeiten und weshalb ist der Prozess oftmals konfliktbeladen?



## 1 EREIGNIS OHNE VORHERIGE GENERALPROBE

An der Regelung seines Nachfolgeprozesses kommt kein Unternehmer vorbei. Bei unzureichenden Lösungen oder bei der Übergabe an einen ungeeigneten Nachfolger stehen die Existenz des Unternehmens und die Lebensgrundlage der Mitarbeiter auf dem Spiel.

Eines ist dabei gewiss: Der Zeitpunkt, dass der Unternehmer eines Tages einmal abtreten wird, rückt mit jedem Tag näher. Die Frage der Nachfolge ist unausweichlicher Teil des eigenen Lebensweges. Umso erstaunlicher ist es, dass bei den meisten – vor allem in den kleineren und mittleren – Unternehmen die Nachfolge nur unzureichend geregelt ist.

Eine Unternehmensnachfolge ist eine Chance für den Fortbestand der Firma, sie ist immer eine Gelegenheit, die gerade in dieser Krisensituation besteht. Es kommt nicht von ungefähr, dass nur etwa die Hälfte der Unternehmen den Wechsel in die zweite Generation schafft und gar nur 3 % in die dritte Generation (Ernst/Kis, Unternehmensnachfolge in mittelständischen Unternehmen, S. 1 mit Verweis auf eine Studie des IFM „Unternehmensnachfolge in Deutschland 2014–2018“).

Damit deutet sich schon an: Um eine gelingende Nachfolge zu gestalten, bedarf es einer Reihe von Faktoren. Es handelt sich um einen komplexen Prozess mit einer Vielzahl aufeinander aufbauender und in sich verzahnter Schritte. Und jedem einzelnen Schritt wohnt eine Vielzahl an möglichen Fehlerquellen inne.

## 2 UNTERNEHMER IM DILEMMA

Sich als abgebender Unternehmer oder Senior in das Nachfolgeverfahren zu stürzen, bedeutet, sich freiwillig in ein Dilemma zu begeben: Unterschiedliche Sachziele widersprechen sich oftmals. Nachfolge ist meist eine emotionale Angelegenheit, weil viele Themenkomplexe parallel ablaufen, die dem Betroffenen allesamt etwas bedeuten: sein Lebenswerk, sein Geld, seine Familie, seine Wertvorstellungen und nicht zuletzt seine Vorstellung, etwas Bleibendes schaffen und hinterlassen zu wollen. Ein Beispiel mag dies verdeutlichen: Der abgebende Firmeninhaber möchte als Vater seine Kinder gleichberechtigt behandeln. In der Unternehmensführung muss er jedoch entscheiden, wer die Verantwortung übernehmen soll. Möglicherweise weiß er nicht, wie er die Nachfolge überhaupt gestalten soll, wenn ein aus seiner Sicht geeigneter Familienerbe nicht zur Verfügung steht.

Für eine gelingende Übergabe an den Nachfolger sollte man das Augenmerk auf mehrere Aspekte richten, die an dieser Stelle nur angerissen werden können. Dabei wird auch nicht der Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Der Prozess der Unternehmensnachfolge ist schlicht zu komplex und individuell.

## INFO – STUDIE ZUM MANGEL AN NACHFOLGERN

Deutschlands Unternehmerschaft altert rasant: In nur fünf Jahren werden drei von fünf Unternehmern deutlich über 55 Jahre alt sein. Dies ist das Ergebnis einer Analyse aller 79 deutschen IHK-Bezirke. Eine Studie von K.E.R.N. – Die Nachfolgespezialisten zum Generationswechsel in Unternehmen bestätigt den Handlungsdruck von Familienunternehmen in Deutschland. Dabei wurden insgesamt 564.443 Firmen in den Umsatzklassen von 250.000 Euro bis 5 Millionen Euro und ergänzend Unternehmen mit bis zu 50 Millionen Euro Umsatz erfasst. In die Betrachtung flossen damit die Daten von knapp 500.000 Firmen mit weniger als 5 Mio. Euro Jahresumsatz und weitere 65.000 Firmen mit mehr als 5 Mio. Euro Jahresumsatz ein. Das wichtigste Ergebnis ist die dramatische Alterung deutscher Chefs. Denn die geburtenstärksten Unternehmerjahrgänge dieser Republik müssen langsam an die Rente denken: 42 % aller Unternehmenslenker sind bereits heute älter als 55 Jahre. Die Anzahl kleiner und mittelständischer Unternehmen, die in Deutschland eine Nachfolge für ihren Chef organisieren müssen, steigt bis 2022 um rund 63 % auf 311.889. Dies betrifft über 1,5 Millionen Arbeitsplätze in Deutschland.

## 3 FRÜHZEITIGE NACHFOLGEREGELUNG

Oft ist es für ein geordnetes Verfahren zu spät! Die Regelung seiner Nachfolge mag für einen gesunden Jungunternehmer nicht die erste Priorität darstellen, doch sollte grundsätzlich jeder Inhaber geregelt haben, wie er sich seine Nachfolge vorstellt und wie sein Lebenswerk weitergegeben werden soll, wenn er nicht mehr handeln kann – aus welchen Gründen auch immer. Gewiss, ein Regelungswerk in einer Unternehmerfamilie, der keine Kinder angehören, muss ganz andere Inhalte aufweisen als dieses für einen Unternehmer anzunehmen ist, der nachfolgefähige und vor allem -willige Kinder hat.

Doch gleichgültig, in welchem Lebensstadium sich ein Verantwortlicher befindet: Er benötigt zumindest bereits zu Beginn seiner Tätigkeit ein Unternehmertestament, das einen Nachfolger bestimmt, weil sonst die Firma in die Verfügungsgewalt einer möglichen Erbengemeinschaft zu fallen und/oder Handlungsunfähigkeit droht. Zu unterscheiden sind die Regelungen, die dem Vermögensschutz oder der Vermögensnachfolge dienen von denen, bei denen es um die Nachfolge in einem Unternehmen geht. Hier reichen die rechtlichen Möglichkeiten oftmals nicht aus. Dienen sie oftmals nur dazu, ungewollte Entwicklungen abzuwenden, so gilt hier das Hauptaugenmerk der Frage, wie die zukünftige Entwicklung vorbestimmt werden kann. Niemand kann über ein rechtliches Konstrukt den Nachfolger verpflichten, ein bestimmtes Produkt herzustellen, alle Mitarbeiter im Anstellungsverhältnis zu belassen oder den Betrieb am Leben zu erhalten. Man kann dritte Beteiligte, etwa die Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten, auch nicht darauf verpflichten, mit dem Nachfolger weiterzuarbeiten. Zur Erreichung solcher Ziele bedarf es eines sehr früh und sehr sensibel in Gang gesetzten Prozesses.

Insbesondere bei Familienunternehmen ist eine der großen Herausforderungen, denen sich die Mitglieder in der Unternehmensführung stellen müssen, ein aufeinander abgestimmtes Zusammenwirken des klassischen Dreiecks „Familie – Unternehmen – Eigentum“. Der Wunsch ist nachvollziehbar, dass der Übergebende seine eigenen Kinder in der Nachfolge sehen möchte. Hierzu



© fotodesign-jegg.de/stock.adobe.com

kann die Elterngeneration einiges tun, um die vermögensrechtlichen und unternehmerischen Voraussetzungen wie Ausbildung, Schulung der Sozialkompetenzen usw. zu schaffen. Doch was geschieht, wenn diese nicht geeignet sind oder nicht in die Fußstapfen der Eltern treten wollen, weil sie eigenen Lebensentwürfen folgen? An dieser Stelle existieren verschiedene Lösungswege, die anderen Zielvorgaben folgen:

- Soll das Vermögen und der Einfluss auf das Unternehmen in der Familie oder beim abgebenden Unternehmer verbleiben?
- Ist eine Stiftungslösung denkbar?
- Soll das Unternehmen ganz verkauft werden, um den Fortbestand zu sichern, oder will man zugleich die eigene Altersvorsorge sichern?

Damit der Prozess nicht von vornherein zum Scheitern verurteilt ist, dürfen die Regelungen hinsichtlich der Nachfolge des Unternehmens selbst und der familiäre Teil nicht getrennt betrachtet werden. Zumal eine strikte Trennung dieser beiden Bereiche in Unternehmerfamilien grundsätzlich kaum möglich sein dürfte. Gespräche zu unternehmerischen Fragen, zur Organisation, Mitarbeiterauswahl und -führung, zur strategischen Ausrichtung oder zur Bewältigung finanzieller Engpässe finden oftmals auch am Küchentisch statt. Sie sind die Regel und nicht die Ausnahme. Umgekehrt nehmen die Arbeitnehmer, Kunden und Lieferanten oftmals am Familienleben des Unternehmers in weitaus größerem Masse Anteil, als dieses auf dem ersten Blick erscheinen mag. Im Ergebnis bedeutet dieses jedoch auch, dass auf den Nachfolgeprozess ein sehr hohes Augenmerk zu legen ist. Die Nachfolgefrage ist keine private Frage der Unternehmerfamilie mehr. Sie ist in gewisser Weise öffentlich. Diese Öffentlichkeit betrifft dann auch den Nachfolgeprozess selbst.

Für all diese Aspekte besteht ein hohes Konfliktpotenzial, welches durch die Instrumente der klassischen Mediation gut zu bearbeiten ist.

#### 4 MACHT DER WIRKUNGSGESETZE

Manchmal gelingt eine Nachfolge auch dann nicht, wenn doch alle Regelungen, wie die Abstimmung der Geschäftsverträge, der Geschäftsordnungen, Kontrollorgane

und Berichtssysteme oder der Eheverträge, und Testamente im rein vermögensmäßig-privaten Bereich berücksichtigt und sorgfältig geprüft worden sind.

Der Grund dafür liegt oft viel tiefer, nämlich in der Nichtbeachtung systemischer Wirkungsgesetze. Bei diesen Gesetzmäßigkeiten geht es immer um den Ausschluss von Personen bzw. Personenkreisen oder auch Unternehmenskulturen in seinen unterschiedlichsten Ausprägungen. Es sind Gesetzmäßigkeiten, die im unternehmerischen Umfeld nahezu täglich verletzt werden können. Man denke bspw. an die Neubesetzung einer Stelle: Ein Kandidat wird bereits in dem Augenblick von seinen neuen Kollegen nicht akzeptiert, wenn er es versäumt, den Wert und die Leistung aller Mitarbeiter deutlich vernehmbar anzuerkennen. Er könnte die Systemverletzung von vornherein vermeiden, indem er zu ihnen ausspricht: „Ich weiß, dass Sie schon lange vor mir hier gewesen sind. Ich brauche Ihre Kenntnisse, damit wir alle erfolgreich unsere Abteilung aufstellen können.“ Geschieht das nicht, sind die Grundlagen des Mobbing gelegt. Als Reaktion darauf fangen viele Neue an, Umstrukturierungen durchzuführen. In diesem Augenblick werden sie zu den Ältesten im neuen System.

Ähnliche Dynamiken können in familiengeführten Nachfolgeprozessen an den unterschiedlichsten Stellen vertortet werden, z. B. bei der Nachfolger- und Erbensuche, bei der Gestaltung der Gesellschafterregelungen oder im Rahmen der gewillkürten Erbfolge.

Die Lösung liegt also in der Berücksichtigung systemischer Gesetzmäßigkeiten. Auch Systemverletzungen lassen sich bspw. im Rahmen einer Mediation gut aufarbeiten. Werden Systemgesetze eingehalten, ist eine Unternehmung (oder eine Familie) motiviert, zukunftsorientiert, innovationsfähig und empathisch der eigenen Umwelt gegenüber. Werden diese nicht berücksichtigt, wirken sie lähmend und demotivierend und können die Existenz der Organisation wie auch der Familie gefährden.

#### 5 WEITERE KONFLIKTFELDER IM ZUGE EINER M&A-TRANSAKTION

Im Rahmen eines Übernahmeprozesses durch ein anderes Unternehmen – etwa im Rahmen eines M&A-Prozesses – bestehen noch weitere Konfliktbereiche. Probleme entstehen dann, wenn sich Marktanteile, Geschäftsmodelle, Produktportfolios oder Unternehmensstrukturen überlagern. Im Ergebnis geht es um die Frage: Wer bleibt übrig? Hier drohen Eskalationen und der geplante Transfer auf das neue Unternehmen findet u. U. gar nicht statt. Bereits im Rahmen einer Due-Diligence-Phase könnten von vornherein geplante Mediationsverfahren Eskalationen drohender Konflikte verhindern. Sie sind leider bis heute keine Selbstverständlichkeit.

Konfliktpotenzial birgt auch das Aufeinandertreffen zweier verschiedener Kulturen. An dieser Stelle soll auf die komplexen Zusammenhänge und die unterschiedlichen Kulturbegriffe, die es bei entsprechenden Konflikten zu beachten gilt, nicht eingegangen werden. So viel sei aber gesagt: Es geht immer um die Bewahrung und den Umgang von Identitäten. Deren Unterschiede



müssen die Verantwortlichen sehr sensibel analysieren und sorgfältig aufeinander abstimmen, wenn sie die Übernahme insgesamt nicht gefährden wollen.

Eine letzte Konfliktsphäre besteht in der Frage um Macht und Einfluss: Wer ist am Ende der Gewinner? Diese Auseinandersetzungen sind primär in den Führungsetagen zu verorten, auch hier helfen klassische Mediationsverfahren deeskalierend.

## 6 BETEILIGTE IM ÜBERGABEPROZESS

Möglichst frühzeitig sollte man sich umfassend darüber Klarheit verschaffen, wer die Beteiligten an dem Nachfolgeprozess sein werden. Dieser Personenkreis setzt sich i. d. R. aus den unterschiedlichen Bereichen zusammen – dem privaten ebenso wie dem öffentlichen oder gar betrieblichen. Gehören zum ersteren Bereich die Ehegatten, Kinder und Adoptivkinder, sonstige Familienmitglieder oder Freunde und Bekannte, so sind es im zweiten Bereich die Personen des öffentlichen Lebens (z. B. Bürgermeister, Sparkassenvorsitzende, Gremienvertreter, Verbandsvertreter usw.). Zum betrieblichen Bereich gehören in jedem Fall die Geschäftsführung, Führungskräfte und leitende Angestellte, Beiräte und Aufsichtsratsmitglieder, die Arbeitnehmervertreter und Mitarbeiter, aber auch Lieferanten, Kunden, Banken, Steuerberater, Notare, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, die sonstigen Berater sowie die Finanzbehörden.

Wer wann und mit welcher Intensität in den Nachfolgeprozess geholt wird, ist sehr sorgfältig abzuwägen. Zudem muss nicht zwingend jeder Personenkreis eine Rolle in dem Prozess spielen. Wichtig ist es, sich jedoch darüber Klarheit zu verschaffen, wer von der Frage der bevorstehenden Nachfolge betroffen sein wird und eventuell Einfluss geltend machen kann.

## 7 FEHLENDE KLARHEIT BEI DER ZIELDEFINITION

Schließlich verlangt ein gelingender Nachfolgeprozess eine klare Zieldefinition. Diese ist an der Frage auszurichten: Was soll am Ende des Unternehmensnachfolgeprozesses stehen?

Das in passender Weise zu beantworten, wird zwangsweise Situationen mit gegeneinanderstehenden Zielen hervorbringen, über die jeder abgebende Unternehmer und Senior im Betrieb seine Entscheidung treffen muss. So kann eine konträre Situation darin liegen, dass der Verbleib einer Unternehmensführung in Familienhand den bestmöglichen Nachfolger ausschließt. Oder die Schwierigkeit besteht, dass günstigen Übernahmebedingungen für den Nachfolger zugleich die „gerechte“ Verteilung des Erbes unter den Berechtigten im Wege steht. Ein anderes Hindernis könnte etwa in dem Ziel liegen, die Steuerbelastung für alle Beteiligten so gering wie möglich zu halten. Dieses könnte andere Erfolg versprechende Lösungen behindern. Zuletzt gilt es, ggf. zwischen einem Unternehmensfortbestand und der eigenen Altersvorsorge abzuwägen.

Die Lösung lautet daher, dass der Unternehmer nur für sich selbst die eine Frage beantworten kann: „Worum geht es mir persönlich?“ Er muss sich Klarheit über die eigenen Ziele und Wünsche verschaffen.

## 8 FAZIT

Unternehmensnachfolgen sind immer konfliktbeladene Prozesse. Werden sie jedoch gut vorbereitet und werden die Grundlagen von möglichen Konflikten im Zuge von Systemverletzungen von vornherein vermieden oder durch geeignete Instrumente aufgearbeitet, dann können sie gelingen. Dieses gilt umso mehr, je klarer sich ein Unternehmer externen Rat und Unterstützung mit einem Blick auf das Ganze einholt. ■

## UNSER AUTOR



**Christoph Weigmann**  
Konfliktmanager und Coach  
sowie Nachfolgeberater in  
Hamburg



## CARTOON