

Mythen in Familienunternehmen

Eine Serie von Dr. Karin Ebel

1:	„50:50 geht nicht“	Seite 2
2:	„Ein Beirat hilft immer“	Seite 4
3:	„Firma geht vor“	Seite 6
4:	„Bei uns gibt es keinen Streit“	Seite 8
5:	„Hauptsache steuerlich günstig“	Seite 11
6:	„Es ist alles geregelt“	Seite 13
7:	„Das ist nichts für Mädchen!“	Seite 16
8:	„Schwiegerkinder bleiben draußen	Seite 18
9:	„Die Familie gehört ins Unternehmen“	Seite 21
10:	„Ich kann locker abgeben!“	Seite 23
11:	„Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's“	Seite 25

„50:50 geht nicht“

Es gibt Hausgrundsätze, die insbesondere beim Generationswechsel zugrunde gelegt werden – und das teilweise seit Generationen. Oder sie werden von anderen Unternehmerfamilien übernommen, weil sie vermeintlich als Erfolgsfaktor angesehen werden. Diese Hausgesetze oder -prinzipien werden nicht in Frage gestellt, auch nicht ob sie in unserer schnelllebigen Zeit noch aktuell sind. Es handelt sich um Glaubenssätze, die nicht angerührt werden dürfen.

Hierzu zählt auch „50:50 geht nicht“. Diesen Mythos finden wir bei Unternehmern, die immer allein entschieden haben: Weil sie 100 Prozent der Anteile halten oder in einer patriarchalischen Weise die Unternehmerfamilie „führen“. Sie können sich nicht vorstellen, unternehmerische Entscheidungen mit jemandem gemeinsam zu treffen und trauen dies auch nicht den eigenen Kindern zu. „Einer muss das Sagen haben“ ist ihre Devise, und sie unterscheiden dabei nicht zwischen ihren Funktionen als Geschäftsführer und Gesellschafter. Unternehmensentscheidungen jeglicher Art sind auf kurzem Weg und schnell zu treffen. Dabei entscheidet immer nur einer: der geschäftsführende Gesellschafter. Aber ist dieser Grundsatz in der heutigen Zeit noch aktuell, in dem das Modell der Patriarchen zunehmend ausstirbt und die Unternehmerekinder die gleichen Chancen in der Nachfolge haben sollen?

In unseren Gesprächen mit Unternehmern haben wir „50:50 geht nicht“ hinterfragt. Dabei stellte sich heraus, dass hiermit Pattsituationen vermieden werden sollen und zwar auf Geschäftsführungsebene und im Gesellschafterkreis. Doppelspitzen sollen sich nicht gegenseitig lähmen und Gesellschafterentscheidungen sollen nicht durch langwierige Diskussionen ins Endlose gezogen werden. Denn das Dilemma der Unternehmer ist, dass das Unternehmer-Ich einen Entscheider haben möchte, während das Eltern-Ich alle Kinder gleich behandeln möchte. Soll der Unternehmer zum Wohle des Unternehmens nun auf einen Nachfolger setzen? Das ist eine Möglichkeit, Pattsituationen zu vermeiden. Sie verlieren allerdings die Talente der übrigen potenziellen Nachfolger und riskieren einen heftigen Konkurrenzkampf innerhalb der Familie über die Nachfolgerentscheidung. Welche alternativen Möglichkeiten gibt es also, dieser Mythen-Falle zu entkommen?

Klären Sie, wer in einer Pattsituation die „goldene Stimme“ oder die „Vorfahrtsregel“ bekommt. Das können Dritte sein (z.B. Beirat, Verwaltungsrat, Präsidium). Denkbar sind auch andere Lösungsmechanismen, die nicht immer logisch sein müssen, sondern brauchbar. So finden sich in der Praxis durchaus rollierende Modelle: Zwei Jahre hat der eine die ausschlaggebende Stimme – die darauffolgenden zwei Jahre der andere. Damit

Doppelspitzen funktionieren, sollten allerdings vorher zwei Kernfragen ehrlich beantwortet werden: „Wollen wir wirklich zusammenarbeiten und machen wir dies nicht nur den Eltern zuliebe?“ und „Bin ich davon überzeugt, dass wir gemeinsam mehr Erfolg haben werden als ich alleine?“ Werden diese Fragen überzeugend bejaht, können die weiteren Stolpersteine einer Doppelspitze angegangen werden u.a. die Aufgabenverteilung, die Kommunikation bzw. Information untereinander. Und regeln Sie bitte, was bei einem Verstoß geschieht – damit es nicht gleich beim ersten Mal heißt. „Wusste ich es doch. 50:50 funktioniert nicht!“.

„Ein Beirat hilft immer“

Spätestens dann, wenn es beim Generationswechsel stockt oder knirscht, denkt ein Unternehmer an einen Beirat und hält ihn für eine „Allzweckwaffe“. Der Beirat soll dem Unternehmer bei der Nachfolge helfen oder ihm sogar die Entscheidung abnehmen, obwohl der Unternehmer – nach eigener Auffassung – bislang ganz gut ohne Beirat leben konnte. Doch dann stehen Entscheidungen an, bei denen er Unterstützung haben möchte. Dazu gehören Entscheidungen über die Auswahl des Nachfolgers, insbesondere über eigene Kinder als Kandidaten. Ein Beirat ist auch dann gefragt, wenn es mit dem Nachfolger nicht „gut läuft“. Aber selbst wenn es gut läuft, soll der Nachfolger doch „etwas“ kontrolliert werden. Am besten durch einen „starken“ Beirat, in dem der Unternehmer den „aktiven“ Vorsitz übernimmt. Wenn ein Familienfremder die Nachfolge antritt, ist das Bedürfnis nach Kontrolle besonders hoch – auch hier soll ein Beirat helfen. In allen Fällen soll der Beirat es richten und schnell werden Freunde und Bekannte als Beiräte geholt. Und dann? In vielen Fällen setzt nun die Ernüchterung ein und die Enttäuschung ist groß, wenn der Beirat nicht sofort alle Probleme lösen kann. Wo und warum ist es falsch gelaufen?

Ein Beirat kann aus unserer Erfahrung nur dann einen wirklichen Nutzen schaffen, wenn er für die konkrete Situation konzipiert und in regelmäßigen Abständen angepasst wird. Anders als beim Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft, für den die Aufgaben und Zusammensetzung detailliert geregelt sind, ist ein Beirat ein freiwilliges Organ, das fast beliebig gestaltet werden kann. Zuerst sind deshalb die Erwartungen zu formulieren. Warum möchten wir einen Beirat? Was erwarten wir von ihm? Denn es macht einen großen Unterschied, ob ein Gründerunternehmer einen Sparringspartner für strategische Fragen sucht oder der Beirat bei der anstehenden Nachfolge unterstützen soll. Dabei wäre im Fall der Nachfolge noch zu konkretisieren, welche Unterstützung erwartet wird: bei der Auswahl des Nachfolgers, beim Übergang oder als Coach des Seniors beim Loslassen? Oder soll der Beirat Pattsituationen vermeiden bzw. auflösen, die z.B. aus einer 50:50-Konstellation entstehen können? Dabei ist die Zusammensetzung des Beirats aus unserer Sicht entscheidend für das Gelingen. Nur mit den richtigen Personen in der richtigen Zusammensetzung kann der Beirat erfolgreich sein.

Wer wird nun Beiratsmitglied? Hier hat es sich in der Praxis bewährt, unabhängig von einzelnen Personen und Namen erst einmal das Anforderungsprofil zu definieren, und zwar getrennt für Gesellschafter und für externe Beiräte. Nur so haben Sie eine Chance, die Personen zu beschreiben, die Ihre Erwartungen an den Beirat erfüllen können. Überlegen Sie sich, welche fachlichen Kompetenzen Sie erwarten und brauchen. Vielleicht soll ein Beiratsmitglied auch eine Mentorenfunktion für den Nachfolger übernehmen. Dann sollte im Gremium eine gewisse Altersstreuung bestehen.

Für die Gesellschafterbeiräte gibt es einige besondere Punkte zu beachten. Es sollte sichergestellt sein, dass die Gesellschafterbeiräte fundiert mitreden können. Ein stummer Vertreter der Eigentümer hilft in dieser Runde nicht. Aus unserer Praxis ergeben sich bei jungen Gesellschafterbeiräten darüber hinaus Fragen, an die Sie möglicherweise nicht denken. So wurden wir mehrfach auf die Kleiderordnung in Beiratssitzungen angesprochen („Muss ich mir dafür einen Anzug und eine Krawatte kaufen?“) sowie auf die Verpflichtungen, die sich aus einem solchen Mandat ergeben („Muss ich bei jeder Sitzung dabei sein? Kann ich sonst meinen Bruder bevollmächtigen?“).

Und was ist mit dem Mythos „Ein Beirat hilft immer“? Er stimmt teilweise – wenn Sie sich die Mühe und Arbeit machen, vorab ein umfassendes Beiratskonzept zu entwickeln und zu verabschieden. Damit Ihr Beirat nicht so endet, wie auf dem Bild, das im Besprechungszimmer eines Mandanten hängt. Dort sitzen acht ältere Männer am Besprechungstisch, alle mit Anzug und Krawatte. Einer schläft, einer hat Schuhe und Socken bereits ausgezogen, einer telefoniert, einer spielt heimlich unter dem Tisch und einer redet, ohne dass die anderen ihm zuhören. Dieses Bild verfolgte meinen Mandanten und mich während der gesamten Besprechung – sie handelte von der Optimierung seines Beirats ...

„Firma geht vor“

„Firma geht vor“ ist einer der Grundsätze, mit denen sich alle Familienunternehmen beschäftigen. Vielfach wird er auch (miss)verstanden als „Firma ist wichtiger als Familie“, weshalb er zum Teil heftig abgelehnt wird. Doch was ist mit diesem Mythos nun gemeint? Ausgangspunkt sind die beiden Ebenen Familie und Unternehmen, die zu trennen sind, da sie unterschiedlichen Regeln unterliegen. Fragen der Familie werden auf familiärer Ebene, Fragen des Unternehmens auf Firmenebene gelöst. Kollidieren Interessen eines Gesellschafters mit den Interessen des Unternehmens, hat das Firmeninteresse Vorrang. Denn nur hierdurch wird gewährleistet, dass das Wohl des Unternehmens ausreichend beachtet wird. Verkürzt bedeutet dies „Firma geht vor“.

Diesem Grundsatz schließen sich die allermeisten Inhaberfamilien an. Auf eine harte Probe gestellt wird der Mythos aber oft im Rahmen der Nachfolge, insbesondere wenn mehrere Familienkandidaten zur Verfügung stehen. Aus Sicht des Unternehmens wird meist nur ein Nachfolger gebraucht und zwar ein qualifizierter. Deshalb muss sich die Familie zwischen mehreren Kandidaten entscheiden: Wer ist der fachlich und persönlich am besten Qualifizierte unter ihnen? In der Praxis sehen wir aber häufig andere Reaktionen. Allen Kandidaten wird eine Aufgabe im Unternehmen angeboten, um keinem eine Absage erteilen zu müssen. Oder es wird ein Kandidat zum Nachfolger bestimmt, der die erforderliche Qualifikation nicht hat („Das lernt er noch!“). Begründet wird dies häufig damit, dass „wir doch ein Familienunternehmen“ sind und damit Familie in die Geschäftsführung gehört. In diesen und ähnlichen Situationen wird deutlich, wie schwer es ist, diesen Grundsatz tatsächlich zu leben. Aus meiner Sicht ist es allerdings noch schwerer, mit den Folgen zu leben, wenn gegen diesen Grundsatz verstoßen wurde. Wie oft werden Unternehmen gelähmt durch Streit zwischen Geschwistern in der Geschäftsführung, verursacht durch zu viele Geschäftsführer ohne klare Aufgabenverteilung oder durch zu geringe Fähigkeiten für diese Position. Deshalb ist der Grundsatz „Firma geht vor“ zwar hart – aber notwendig, wenn das Unternehmen auch in Zukunft fortbestehen soll.

Wenn es der Familie schwerfällt zu erkennen, ob sie sich die Entscheidung „schönredet“ oder ob der Familienkandidat tatsächlich objektiv geeignet ist, hilft oft die Unterstützung von Familienfremden, z.B. einem Beirat. Die Familie kann sich außerdem eine Kontrollfrage stellen, für alle Fälle, die Familienmitglieder betreffen: „Würden wir genauso entscheiden, wenn es sich um Frau Müller/Herrn Maier handeln würde und nicht um unsere Schwester/unseren Bruder?“ Diese Kontrollfrage hat schon einigen Streit in Unternehmerfamilien vermieden, da eine ehrliche Antwort darauf Emotionen aus der Diskussion nehmen kann.

Interessanterweise finden wir Verstöße gegen den Grundsatz „Firma geht vor“ auch in anderen Zusammenhängen. Alte Streitigkeiten innerhalb der Familie werden weiter ausgelebt oder wieder ausgegraben – obwohl eine Diskussion mit Blick auf die Zukunft wesentlich sinnvoller wäre. Termine für außerordentliche Gesellschafterversammlungen sind auch bei wichtigen Entscheidungen kaum zu finden („Dann muss ich mir ja Urlaub nehmen.“, „Da habe ich schon etwas vor.“). Zu Sitzungen kommen einige zu spät – andere gehen früher. Auch dies verstößt nach meiner Auffassung gegen „Firma geht vor“.

Für die Orientierung der Familie hin zum Grundsatz „Firma geht vor“ ist es jedoch nie zu spät. Es muss nur einer den Anfang machen und die Firma wieder in den Fokus der unternehmerischen Diskussion rücken. Streitigkeiten aus der Vergangenheit rücken dann in den Hintergrund, sofern die Beteiligten in der Lage sind nach vorn zu schauen. Es macht Spaß, Familien bei diesem Wandel zu beobachten und einen neuen Spirit in die Runde zu bekommen. Denn es geht darum, das gemeinsame Unternehmen weiterzuentwickeln und für die Zukunft zu rüsten – und nicht um Sieger und Verlierer im Gesellschafterkreis. Versuchen Sie es selbst; es wird Sie und Ihr Unternehmen

„Bei uns gibt es keinen Streit“

Selten ist ein Mythos so trügerisch und gefährlich wie dieser. Die Aussage „Bei uns gibt es keinen Streit“ finden wir in Unternehmerfamilien, die einen Entscheider – in der Regel den Gründer oder einen Patriarchen – haben. Sie beschreibt den Mythos aus der Sicht dieses Alleinentscheiders: Alle Familienmitglieder sind immer einer Meinung und gehen harmonisch miteinander um. Kurzum, sie haben als Eltern alles richtig gemacht und ihre Kinder vertragen sich. Darüber sind die Senioren (und deren Ehefrauen) sehr glücklich. Auch ich war am Anfang meines Berufslebens froh über diese Aussage von Unternehmern, denn ich befand mich offensichtlich in Unternehmerfamilien, mit denen ich sachlich über wesentliche Themen des Generationswechsels und die Zukunft des Unternehmens sowie ihre eigene Rolle sprechen konnte. Ich muss zugeben: Als Einzelkind und selbst Mutter eines Kindes habe ich der Aussage „Bei uns gibt es keinen Streit“ geglaubt – heute muss ich allerdings schmunzeln über meine Naivität.

Nach außen hin wirken Unternehmer-Familien, die sich „nie streiten“ als Einheit – oftmals gelten sie anderen sogar als Beispiel an Harmonie. Ein Blick hinter die Kulissen zeigt jedoch eine andere Wahrheit. Die Familienmitglieder führen keine kontroversen Diskussionen, weil sie in dem Wissen erzogen wurden, dass Uneinigkeit und Streit schwächen (was ja auch stimmt). Deshalb wagen sie es am Anfang gar nicht, eine andere – und zwar ihre eigene – Meinung zu vertreten. Denn die Diskussion könnte eskalieren und damit dem Unternehmen und der Familie schaden. Folglich bleiben die Dinge unter dem Tisch und die Familie lernt nicht, mit unterschiedlichen Auffassungen und Kritik umzugehen. Streit, Konflikte und unterschiedliche Meinungen werden grundsätzlich negativ eingestuft. Doch leider rächt sich diese Kultur spätestens in der nächsten Generation, wenn es nicht mehr einen Entscheider, sondern mehrere Gesellschafter oder geschäftsführende Gesellschafter gibt, die sich abstimmen müssen. Nun gibt es keine konstruktive Diskussions- bzw. Streitkultur, auf die sie zurückgreifen können. Oftmals wird eine eigene anderslautende Meinung „heruntergeschluckt“, wie es immer gemacht worden ist. Nach meiner Erfahrung führt dies mittelfristig zu zwei möglichen Reaktionen: Flucht oder Eskalation. Beides ist in Unternehmerfamilien schädlich – und vermeidbar.

Als erstes sollten Unternehmer-Familien erkennen, dass unterschiedliche Interessen – auch wenn sie unvereinbar erscheinen – „normal“ sind. Nur weil ein enges Verwandtschaftsverhältnis besteht, bedeutet dies nicht, dass alle dieselben Bedürfnisse und Meinungen haben. Die unterschiedlichen Standpunkte sollten nach gewissen Regeln diskutiert („unsere Diskussionskultur“) und dann gemeinsam entschieden werden. Kritik muss sachlich angebracht werden und Diskussionen dürfen nicht eskalieren. Das Wohl des Unternehmens – und nicht die Meinung des Einzelnen – sollte immer im Vordergrund stehen. Es gilt einen Gesichtsverlust einzelner Gesellschafter zu vermeiden und

das Tischtuch nicht zu zerschneiden. Hierzu braucht es familiäre Verhaltens- und Kommunikationsregeln sowie Grundsätze für den (ernsten) Konfliktfall. Es sollte bei einer zunehmenden Eskalation eine „Notbremse“ geben. Hier kann die Hinzuziehung von Moderatoren oder Mediatoren äußerst sinnvoll sein.

Haben Sie keine Angst vor unterschiedlichen Meinungen, solange Sie sie möglichst sachlich und nicht auf persönlicher Ebene austragen. Schlagen Sie im übertragenen Sinne nie eine Tür zu, denn selbst nach einer gewissen „Funkstille“ ist auch in Unternehmer-Familien wieder eine Annäherung möglich. Nach meiner Beobachtung sorgt das Band der Familie am Anfang für eine erhöhte Emotionalität, aber es hilft am Ende auch, sich wieder anzunähern. Bleiben Sie also gelassen und lassen Sie auch in schwierigen Situationen den Kontakt untereinander nicht abreißen. Im Zweifel machen Sie sogar den ersten Schritt. Dann steht einer belastbaren und erfolgreichen Zukunft als Mitgesellschafter nichts im Wege.

Aus unserer Erfahrung haben sich die folgenden sieben Leitlinien für den Umgang mit Konflikten in Familienunternehmen bewährt, um Streit oder gar eine Eskalation von Auseinandersetzungen vorzubeugen:

1. Konflikte als natürlich ansehen. Unterschiedliche Positionen und Interessen in Gemeinschaften sind unvermeidlich. Denn im eigenen Denk- und Wertesystem hat jeder immer recht.

2. Nicht jeder Konflikt ist ein Streit. Wenn wir lernen, mit unterschiedlichen Interessen sachgemäß umzugehen, muss ein Konflikt nicht in einen zerstörerischen Streit umschlagen, sondern kann sein kreatives Potenzial zur Verbesserung der Gemeinschaft entfalten.

3. Eskalation vermeiden. Mit jeder Stufe, die ein Konflikt auf der Eskalationsleiter emporsteigt, wird der Weg zurück länger und schwieriger. Mit jedem Grad, das er an Hitze zulegt, wird es schwieriger, ihn abzukühlen.

4. Verletzungen vermeiden. Verletzungen, die nicht zugefügt wurden, müssen nicht verheilen. Und hinterlassen keine Narben, die noch Jahrzehnte in Erinnerung bleiben und immer wieder aufbrechen können.

5. Sieger und Besiegte vermeiden. Jedes Hinspiel hat ein Rückspiel. Und es ist durchaus nicht sicher, wer dann der Stärkere ist und das bessere Ende für sich hat. Deshalb ist es besser, miteinander zu reden als miteinander zu kämpfen und getreu der Maxime des Dalai Lama zu handeln, der fest davon überzeugt ist, dass jeder Konflikt durch aufrichtigen Dialog gelöst werden kann.

6. Moderation und Mediation statt Parteianwälte. Deshalb ist auch die Einschaltung von Parteianwälten in familiären Streitigkeiten problematisch. Denn der Parteianwalt ist weder dem Interesse der Familiengesamtheit noch dem Interesse des Unternehmens, sondern allein dem Auftrag und Individualinteresse seines Mandanten verpflichtet. Und er wirkt aus finanziellem Eigeninteresse zudem häufig nicht auf einen aufrichtigen Dialog, sondern auf die Perpetuierung und/oder Eskalation des Konfliktes hin. Bevor Parteianwälte oder sogar Gerichte eingeschaltet werden, sollte deshalb im Familienunternehmen ein mehrstufiges Vorgehen vorangehen.

(1) Miteinander reden, unterschiedliche Positionen und dahinterstehende Interessen offenlegen, austauschen und gemeinsam nach einem fairen Ausgleich suchen. Gelingt es auf diesem Wege nicht, zu einer Konfliktlösung zu kommen, sollte zur Unterstützung zunächst (2) ein Moderator und – sollte auch dieser scheitern – (3) ein Mediator eingeschaltet werden. Wenn alle Angebote zur friedlichen Konfliktbeendigung fehlschlagen, kann man immer noch streiten.

7. Keine Öffentlichkeit. Wie heftig ein Streit auch sein mag, ihn öffentlich zu machen muss tabu sein. Deshalb sind anonyme Schiedsgerichte dem Weg zu staatlichen Gerichten vorzuziehen, und der Gang an die Presse ist schlichtweg verboten. Er beschädigt den guten Ruf der Familie und des Unternehmens und befördert die ultimative Eskalation des Konfliktes. Wenn man sich erst einmal öffentlich beharkt und schlechtgemacht hat, gibt es in der Regel kein Zurück mehr zu einem friedlichen Miteinander. Dann gibt es nur noch Sieger und Besiegte. Und am Ende verlieren irgendwie alle. Wie im richtigen Krieg. Verantwortungsvolles Familienunternehmertum sieht anders aus.

„Hauptsache steuerlich günstig“

Schon der BGH befand in einem Urteil im Jahr 1965: *„Wer die Pflicht hat, Steuern zu zahlen, hat das Recht, Steuern zu sparen.“* Dieser Grundsatz ist bei vielen Unternehmern verankert. Denn das Finanzamt ist wie ein „stiller Gesellschafter“, der bedient werden muss. Deshalb werden Freibeträge und niedrige Steuersätze auf thesaurierte (Veräußerungs-)Gewinne genutzt, die Rechtsform gewechselt, Auslandsgesellschaften gegründet oder unternehmerisch genutzte Immobilien durch den Ehegatten gehalten, um Gewerbesteuer zu sparen. Im Laufe eines Unternehmerlebens kommen viele Möglichkeiten des Steuersparens zusammen. Auch die Erbschaftsteuer wird als bedrohlich empfunden und kritisch beäugt. Als Folge verteilt der steuerlich optimierte Unternehmer sein Vermögen frühzeitig auf die nächste Generation. Und sein Steuerberater bekommt den Auftrag: „Sparen Sie möglichst viel Steuern – aber es muss alles bleiben, wie es ist.“

Ich habe den Eindruck, dass sich bei manchen Unternehmern das Recht zur Steuerersparnis offenbar verselbstständigt hat und zu einer inneren „Pflicht“ geworden ist. Dies ist nicht grundsätzlich falsch oder abzulehnen. Problematisch wird es jedoch, wenn die Motivation, Steuern zu sparen, alle anderen Aspekte verdrängt. Es macht einen großen Unterschied, ob ich ein klares unternehmerisches Ziel vor Augen habe (z.B. Bündelung der Auslandsaktivitäten zwecks einheitlicher Steuerung oder vorweggenommene Erbfolge zum Heranführen der jungen Generation) und innerhalb dieser Leitplanken steuerlich optimiere („passives Steuersparen“). Oder ob die Steuerersparnis das Ziel ist, ohne wesentliche Beachtung der weiteren Folgen („aktives Steuersparen“). Die Übergänge sind dabei fließend. Es kommt entscheidend darauf an, dass der betroffene Unternehmer vorab über die Folgen nachdenkt. Es muss sichergestellt sein, dass der Unternehmer sich steuerlich nicht in eine Sackgasse manövriert. Was günstig ist für die laufende Besteuerung, kann sich als Hemmschuh bei der Erbschaftsteuer erweisen und umkehrt.

Darüber hinaus ist Steuersparen nach meiner Erfahrung immer mit wachsender Komplexität verbunden, d.h. mit mehr Gesellschaften und/oder Gesellschaftern. So haben wir vor der letzten Änderung des Erbschaftsteuergesetzes im vergangenen Jahr gesehen, dass Unternehmensbeteiligungen früher als ursprünglich geplant auf die nächste Generation übertragen worden sind. Dies hat den Unternehmerfamilien eine steuerliche Sicherheit gegeben – aber auch neue Fragen. So sind viele Unternehmer davon ausgegangen, dass sich durch die Übertragung nichts ändert, da sie aus steuerlichen Gründen erfolgte. Dagegen sind einige der jungen Gesellschafter davon ausgegangen, dass nun die Nachfolge vollzogen worden ist und sie in alle Aufgaben als Gesellschafter vollständig eingebunden werden sollen. Eine frühzeitige Kommunikation verbunden mit einer gemeinsamen Inhaberstrategie hätte hier Klarheit und Ruhe gegeben.

Welches Gewicht sollten Steuern nun bei unternehmerischen Entscheidungen haben? Da Steuern eine hohe wirtschaftliche Belastung darstellen (können), sind ihre Folgen frühzeitig zu berücksichtigen. Allerdings sollten sich Unternehmer fragen, ob sie die anstehende Entscheidung (z.B. über eine Auslandsholding oder eine frühzeitige Schenkung) auch in dieser Form treffen würden, wenn sie keinen steuerlichen Vorteil bieten würde. Wird diese Kontrollfrage verneint, sind jedenfalls weitere Punkte zu klären:

- Was will ich mit der geplanten Entscheidung erreichen?
- Was soll steuerlich günstig sein (z.B. laufende Besteuerung, Veräußerungsgewinne, Schenkung)?
- Kann ich die Entscheidung wieder ändern (z.B. bei Rechtsformfragen)? Oder bin ich an längere Fristen gebunden?
- Wen betrifft die Entscheidung (z.B. neue junge Gesellschafter)? Habe ich mit ihnen über meine Motivation gesprochen? Wissen sie, wie wir in Zukunft zusammen agieren?
- Hat die Entscheidung Einfluss auf die Privatsphäre (z.B. auf den Ehevertrag oder den Wohnsitz der Gesellschafter)?

Sind alle Fragen geklärt und besprochen, steht der geplanten steuerlichen Optimierung nichts mehr im Weg.

Zum Schluss möchte ich Ihnen jedoch ein Zitat des Ökonomen Hans-Karl Schneider ans Herz legen: *„Wer mehr als die Hälfte seines Einkommens an das Finanzamt abführen muss, ist mehr darauf bedacht, Steuern zu sparen, als darauf, Geld zu verdienen.“* Hüten Sie sich davor!

„Es ist alles geregelt“

Das Schöne an unserem Beruf sind der persönliche Kontakt mit den Unternehmerfamilien und die Erfolgsgeschichten, die dahinterstehen. Wie oft dürfen wir der Geschichte einer Unternehmerfamilie mit allen Streitigkeiten und Zufällen zuhören und uns von der Begeisterung des Erreichten mitreißen lassen. Doch dann nimmt das Gespräch eine andere Wendung, wenn wir den Unternehmer nach seiner Nachfolge, zumindest jedoch nach seinem Notfallplan fragen. Insbesondere wenn die Familie sich in der Vergangenheit nicht immer einig war, starke Geschwisterrivalitäten bei der Nachfolge zu erwarten sind, mehrere Kinder mit unterschiedlichen Begabungen im Unternehmen tätig sind oder anfällige Konstellationen wie Unternehmer-Patchworkfamilien vorliegen, sollten Notfallpläne vorhanden sein. Sie schützen das Unternehmen und die Familie vor einem Vakuum, in dem sie allein und überstürzt wichtige Entscheidungen treffen müssen – ohne den bisher alles überragenden Unternehmer. Die Antwort des Unternehmers auf unsere ungeliebte Frage lautet häufig: „Es ist alles geregelt.“ Diese Antwort freut uns – allerdings nur kurz. Denn auf unsere Frage, was denn alles geregelt ist, bekommen wir oft nur unzureichende Antworten. Meist gibt es ein Testament („Das habe ich vor langer Zeit gemacht. Ich weiß schon gar nicht mehr, was drinsteht und wo sich das Original befindet.“) oder eine Vorsorgevollmacht ist geplant („Die Entwürfe habe ich schon länger.“). Und zum Thema einer möglichen Geschwisterrivalität unter seinen Kindern hören wir: „Sie haben ja recht. Aber meine Kinder sind anders.“ Hier klaffen eigene Wahrnehmung und Realität leider weit auseinander.

Was sollte denn vorliegen, damit der Unternehmer zurecht behaupten kann, es sei alles geregelt? Auf jeden Fall sollte es klare Regelungen für den Erbfall und den Fall der Handlungsunfähigkeit geben. Diese Regelungen sollten – zumindest in Grundzügen – den Beteiligten bekannt und von diesen akzeptiert sein, damit im Notfall hierüber kein wesentlicher Streit entsteht. Darüber hinaus sollte im Vorfeld überlegt werden, ob die Strukturen und die Entscheidungsabläufe im Notfall noch passen. Was für einen Gründer gut ist, muss für vier Geschwister als Erben nicht unbedingt passen. In der Praxis merken wir natürlich, dass Unternehmer sich ungern mit diesem Thema beschäftigen, denn sie möchten nicht über ihren eigenen Tod nachdenken und was danach passiert. Dabei gibt es nur wenige Fragen zu klären, die aber sind von großer Wichtigkeit.

Für den Erbfall müssen mindestens folgende Fragen geregelt sein:

- Wer bekommt was?
- Ist mein Ehegatte/Lebenspartner ausreichend abgesichert?
- Was ist bei Minderjährigen oder jungen Erwachsenen zu beachten?
- Wie hoch ist die potenzielle Erbschaftsteuer? Woraus wird sie bezahlt?

Für eine eindeutige Zuordnung des Vermögens, sollten Sie alle Vermögenswerte in einer Tabelle aufführen und zwar am besten in einer Spalte. In der oberen Zeile nennen Sie alle Personen namentlich. Nun weisen Sie die einzelnen Vermögenswerte für den Erbfall so zu, wie Sie es sich wünschen. Vergessen Sie im ersten Schritt mögliche Einschränkungen aus dem Gesellschaftsvertrag oder aus Pflichtteilsansprüchen. Nun schauen Sie sich die Verteilung in der Tabelle an und unterlegen die Vermögenswerte mit Schätzwerten. Sind Sie zufrieden mit Ihrer Zuordnung? Oder wollen Sie noch etwas ändern? Im nächsten Schritt sollten Sie prüfen, ob Ihre gewünschte Verteilung im Einklang mit dem Gesellschaftsvertrag steht. Denn im Zweifel geht das Gesellschaftsrecht dem Erbrecht vor. Zum Schluss können Sie schauen, ob bei Ihrer Verteilung bei einzelnen Beteiligten eventuell Pflichtteils(ergänzungs)ansprüche bestehen könnten.

Nun kommen Sie zur zweiten Frage, ob Ihr Ehegatte/Lebenspartner ausreichend abgesichert ist. Verschaffen Sie sich einen Überblick darüber, wieviel Liquidität Ihr Ehegatte/Lebenspartner benötigt, um den bisherigen Lebensstandard zu erhalten und fügen Sie dieser Summe einen „Puffer“ zu. Denn mit zunehmendem Alter steigen die Ausgaben für weitere Unterstützung im Haushalt und im persönlichen Bereich. Kann Ihr Ehegatte/Lebenspartner diesen Aufwand aus dem ererbten Vermögen bzw. der daraus resultierenden Liquidität bestreiten? Gegebenenfalls sind noch andere Einkünfte des Ehegatten/Lebenspartners zu berücksichtigen, z.B. aus eigenem Vermögen oder aus früheren Schenkungen. Reicht die Liquidität hieraus nicht aus, sind weitere Maßnahmen zu treffen, z.B. Einräumung eines Nießbrauchs an der Firmenbeteiligung.

Ist die Versorgung Ihres Ehegatten/Lebenspartners geklärt, sollten Sie überlegen, was bei Minderjährigen oder jungen Erwachsenen als Erben zu regeln ist. Sollen Sie z.B. als Gesellschafter von ihrem gesetzlichen Vertreter (bei Minderjährigen) vertreten werden oder dürfen sie ab Eintritt der Volljährigkeit selber über ihre Anteile und Dividenden bzw. Entnahmen bestimmen? Aus unserer Erfahrung wissen wir, dass es sehr sinnvoll sein kann, junge Gesellschafter behutsam an ihre Aufgaben und das Vermögen heranzuführen. Insbesondere in den Fällen, in denen der Unternehmer so frühzeitig verstorben ist, dass er diese Rolle nicht mehr persönlich wahrnehmen kann. Überlegen Sie, ob Sie Vertraute mit einer Testamentsvollstreckung beauftragen möchten – vielleicht sogar ein Testamentsvollstrecker-Team. Zum Schluss sollten Sie sich einen Überblick über die mögliche erbschaftsteuerliche Belastung der jeweiligen Erben und Vermächtnisnehmer verschaffen. Dabei können Sie ggf. in Szenarien rechnen ohne gleich eine Unternehmensbewertung in Auftrag zu geben. Stellen Sie sicher, dass die Begünstigten ausreichend Liquidität für Steuerzwecke haben. Falls dies nicht möglich sein sollte, sollten die Begünstigten vorab (oder im Testament) informiert werden, was im Fall der Fälle zu tun ist (z.B. Immobilie verkaufen oder belasten).

Mit den vorgenannten Punkten haben Sie nun die Basis des Notfallplans geschaffen und haben damit nicht alles, aber einen wesentlichen Teil geregelt. Und wenn Sie einmal

angefangen haben, ist der restliche Weg des Notfallplans auch machbar und Sie können sich den weiteren Fragen stellen (z.B. Passt die gegenwärtige Struktur auch zu den Erben? Sind die Originaldokumente vollständig und für die Erben „auffindbar“?). Dann können Sie auf unsere Frage nach dem Notfallplan beruhigt antworten: „Es ist alles geregelt“.

„Das ist nichts für Mädchen!“

Dieser Mythos zeigt auf beeindruckende Weise, wie sehr die Welt der Familienunternehmen im Wandel ist. Vor gut 150 Jahren war es die Regel, dass nur Söhne als Nachfolger für das Unternehmen in Frage kamen. Die Töchter bekamen eine anderweitige – wesentlich niedrigere – Absicherung und erhielten noch nicht einmal Anteile. Vor 100 Jahren erhielten die Töchter moderner Unternehmer bereits Anteile, auch wenn ihre Brüder deutlich höher beteiligt wurden. Und seit 50 Jahren ist die Gleichberechtigung zumindest bei der Beteiligung die Regel. Die Geschäftsführung war den meisten Töchtern allerdings weiterhin verwehrt. Sie galten lange als „Notfall-Lösung“, sozusagen als „Plan B“, und auch wir haben nur wenige Seniorinnen aus dieser Zeit miterleben dürfen. Insgesamt wurden Frauen als zu schwach für das Unternehmertum empfunden und ihre Aufgabe lag eher darin, den Ehemann zu unterstützen.

Dass Frauen in der Lage sind, ihren „Mann zu stehen“ haben sie mittlerweile in vielen Bereichen gezeigt. Deshalb sehen wir seit 20 Jahren immer mehr Frauen als Nachfolgerin. Töchter sind nicht mehr nur eine Notlösung, sondern erste Wahl. Der Mythos „Das ist nichts für Mädchen“ ist aus heutiger Sicht veraltet und nicht mehr zeitgemäß. Trotzdem haben einige Unternehmer nach wie vor Zweifel, ob ihre Tochter wohl als Nachfolgerin in Frage kommt. „Das will ich meiner Tochter nicht zumuten“ ist die moderne Variante von „Das ist nichts für Mädchen“.

Ich glaube, dass Töchter heutzutage allein entscheiden können und sollen, was sie machen möchten. Da sie täglich in ihrer Kindheit erlebt haben, was Unternehmertum bedeutet und die Belastung des eigenen Vaters gesehen haben, wissen sie genau, auf was sie sich einlassen. Auch das Argument „Meine Tochter wünscht sich doch eine eigene Familie“ sollte keine Tochter davon abhalten, die Nachfolge anzutreten. Vorausgesetzt sie möchte es wirklich. Hier mangelt es in der Praxis oft an der väterlichen Unterstützung. Sei es finanzieller Natur oder bei der Suche einer Kinderbetreuung. Denn die Mütter der nachfolgebereiten Töchter sind häufig nicht bereit, die Enkel zu betreuen. Sie sind modern genug, den neuen Lebensabschnitt mit ihrem Ehemann zu genießen und binden sich nicht an feste Zeiten für die Enkel.

Folglich sollten sich Töchter dieselben Fragen stellen wie Söhne, wenn es um die Nachfolge geht:

- Will ich das wirklich? Oder ist es mehr der Wunsch meines Vaters oder meiner Eltern?
- Unterstützt mein Partner mein Vorhaben? Wie stellen wir uns „unsere Familie“ vor?
- Ist mein Vater zur Nachfolge bereit?
- Sind alle Punkte – insbesondere im Verhältnis zu meinen Geschwistern – geklärt?



Auf dieser Basis können Töchter sich frei entscheiden: für oder gegen die Nachfolge. Beides ist heutzutage möglich – zum Glück!

„Schwiegerkinder bleiben draußen“

Diesen Monat möchte ich nochmals über einen Mythos schreiben, der mit einer unsichtbaren aber feinen Linie die Inhaberkategorie in verschiedene Gruppen teilt und damit einige Mitglieder von bestimmten Positionen ausgrenzt. Ging es letzten Monat um den Mythos „Das ist nichts für Mädchen“, und damit um den für Töchter ursprünglich versperrten Weg zur Geschäftsführung, stehen heute die Schwiegerkinder im Fokus. Sie werden – nach diesem Mythos – möglichst vom Familienunternehmen ferngehalten, um das fragile Gleichgewicht innerhalb der ursprünglichen Inhaberkategorie aufrechtzuerhalten. Es besteht die Sorge, dass sie als Ehepartner den Sohn oder die Tochter des Unternehmers negativ beeinflussen und damit „stören“. Dies zieht sich durch alle Ebenen. So ist Schwiegerkindern in vielen Fällen der Zugang zur Geschäftsführung, die Mitarbeit im Unternehmen und der Zugang als Gesellschafter verwehrt. Ist das noch zeitgemäß?

Das Verständnis und das Bild der Familie haben sich in den vergangenen 20 bis 30 Jahren stark gewandelt. Wurden Schwiegerkinder früher erst mit ihrer Heirat Teil der Familie, gehören heutzutage (langjährige) Lebenspartner ebenfalls dazu. Sie werden früher in die Familie aufgenommen; dies zeigt sich – im Vergleich zu früher – schon daran, dass die zukünftigen Schwiegereltern von Anfang an geduzt werden. Das war in meiner Generation keineswegs selbstverständlich. Doch welche Auswirkungen hat dies auf die Rolle in der Inhaberkategorie? Hier ist es wichtig, dass diese Rolle und die wechselseitigen Erwartungen frühzeitig geklärt werden.

Von den Schwiegerkindern wird erwartet, dass sie die Regeln des „angeheirateten Familienunternehmens“ beachten. Hierzu zählt in der Regel der Abschluss eines Ehevertrages und eines Pflichtteilsverzichtes. Andererseits wird von ihnen erwartet, dass sie ein positives Bild des Familienunternehmens insbesondere gegenüber den eigenen (zukünftigen) Kindern als potenziellen Nachfolgern vermitteln. Deshalb ist es Aufgabe der Inhaberkategorie, die verschiedenen Ebenen für Schwiegerkinder verbindlich zu klären. Dürfen sie in die Geschäftsführung? Dürfen sie im Unternehmen mitarbeiten? Dürfen sie Gesellschafter werden? Diese Fragen klärt jede Inhaberkategorie individuell für sich.

Bei der möglichen Übernahme einer Aufgabe im Unternehmen (z.B. Geschäftsführung, Mitarbeit) gilt es abzuwägen, ob die Schwiegerkinder den „Pool der Talente“ für das Unternehmen vergrößern können und sollen. Oder ob das Konfliktpotenzial innerhalb der gesamten Inhaberkategorie hierdurch möglicherweise so sehr zunimmt, dass die Schwiegerkinder besser „draußen bleiben“. Dies gilt insbesondere für einen etwaigen Trennungsfall. Verlieren wir dann nicht nur ein Familienmitglied, sondern gleichzeitig auch unseren Geschäftsführer? Diese Situation ist genauso belastend für das Schwiegerkind. Verliert er seinen Job, wenn die Ehe in die Brüche geht?

Für das Schwiegerkind gelten erst einmal dieselben Grundregeln wie für die Mitglieder der Kernfamilie. Ist die Familie nicht mehr im operativen Geschäft tätig, sondern konzentriert sich als Teil des Kontrollgremiums auf die Beratung und Kontrolle der Geschäftsführung, gilt dies ebenfalls für Schwiegerkinder, d.h. es ist keine operative Tätigkeit im Unternehmen möglich. Ist eine Tätigkeit im Unternehmen von der Familie gewünscht, unterliegt das Schwiegerkind denselben fachlichen und persönlichen Anforderungen wie ein Mitglied der Ursprungsfamilie. Am Schluss muss sich jedoch jede Familie die Frage stellen, ob sie in der Vergrößerung des „Pools der Talente“ durch Schwiegerkinder einen so großen Nutzen sieht, dass sie das zunehmende Konfliktpotenzial in Kauf nimmt. Hier ist eine offene und konstruktive Diskussion gefragt, mit einem Ergebnis, das alle akzeptieren.

In der Praxis sehen wir gegenwärtig auch eine Zunahme von „Tandem-Lösungen“, indem Tochter und Schwiegersohn gemeinsam die Geschäftsführung übernehmen. Diese Konstellation kann sehr erfolgreich sein, wenn die Rollen vorher eindeutig geklärt sind und alle Beteiligten sich daran halten:

- Wer übernimmt welche Aufgaben?
- Wer entscheidet, wenn wir uns nicht einig sind?
- Wie gehen wir miteinander als Geschäftsführer um? Wie verhalten wir uns vor Mitarbeitern?
- Wie trennen wir unser Privatleben von der Geschäftsführung?

Bezüglich der Gesellschafterposition ist dagegen in den meisten Fällen klar geregelt und gewollt, dass Schwiegerkinder keine Anteile erhalten. Dies entspricht dem Wunsch der meisten Inhaberfamilien (bzw. ihrer Senioren), die Anteile in gerader Linie zu übertragen. In einigen Fällen leisten Schwiegerkinder allerdings als Geschäftsführer einen so großen Beitrag für das Unternehmen, dass sie Anteile erhalten. Dabei ist geregelt, was im Fall des Ausscheidens aus der Geschäftsführung oder im Scheidungsfall geschieht. So können die Anteile dann zurückfallen oder auf die gemeinsamen Kinder zu übertragen sein.

Insgesamt stehen Inhaberfamilien durch den Wandel des Familienbildes vor einigen Herausforderungen. Sie müssen eine klare Position zu der Rolle der Schwiegerkinder beziehen, die sowohl für das Unternehmen, die Inhaberfamilie aber auch die Familie im engeren Sinn gut ist. Diese Balance lässt sich durch frühzeitige, allgemeingültige und transparente Regeln erreichen. Setzen Sie sich auf den Stuhl des Schwiegerkindes und fragen Sie sich, ob Sie diese Regeln verstehen und akzeptieren können. Für beide Seiten ist es wichtig, ob und welche Perspektive im Unternehmen für Schwiegerkinder bestehen und welche Folgen im Fall der Scheidung bzw. Trennung eintreten. Dann können alle Beteiligten für sich entscheiden, wo ihr Platz in der Inhaberfamilie ist – ohne Einfluss auf die Ehe.

„Die Familie gehört ins Unternehmen“

Lange war es Tradition, dass der älteste Sohn die Nachfolge des Vaters in der Geschäftsführung antrat. So berichten ältere Unternehmer bzw. Senioren, dass sie von den Vätern nie gefragt worden sind, ob sie die Nachfolge antreten möchten; sie selber hätten sich diese Frage aber auch nie gestellt. Diese Nachfolgeregelung war gesetzt und wurde nicht in Frage gestellt. In dieser Zeit war ein Unternehmen nur dann ein Familienunternehmen, wenn es von der Familie geführt wurde. Folglich endete die Ära des jeweiligen Familienunternehmens, wenn kein Familienmitglied mehr in der Führung war bzw. die Führung übernehmen konnte. Es war daher existenziell, dass die Nachfolge innerhalb der Familie gesichert war. Auf die Qualifikation wurde im Zweifel weniger geachtet als auf die Familienzugehörigkeit. Hauptsache, die Familie führt das Unternehmen.

Inhaberfamilien, die diesen Mythos weiterhin leben, gehen ein hohes Risiko bei der Nachfolge ein. Denn sie signalisieren der nächsten Generation, dass mindestens einer von ihnen ins Unternehmen eintreten bzw. die Führung übernehmen muss. Denn ansonsten „muss“ die Familie das Unternehmen verkaufen, weil es dann kein Familienunternehmen mehr wäre. Die potenziellen Nachfolger(innen) wachsen also mit dem Druck auf, dass eine interne Nachfolge gesichert sein muss. Denn wer möchte in jungen Jahren die Verantwortung dafür übernehmen, dass der Traum von einer Dynastie endet, weil keiner der jungen Leute bereit ist, die Nachfolge anzutreten? Unter diesem Druck werden dann durchaus Nachfolger ausgewählt, die nicht die entsprechende Qualifikation haben oder die Nachfolge zu früh antreten. Diesen Druck können die Familien nur dadurch vermeiden, in dem sie das Unternehmen frühzeitig verkaufen, wenn sie die interne Nachfolge für unsicher halten. Ein Beispiel für eine solch konsequente Haltung sind die Brüder Jürgen und Stefan Wirtgen, die ihr Unternehmen im Frühjahr an John Deere verkauft haben. Sie begründeten dies damit, dass sie die Übergabe an die Kinder für unrealistisch hielten, weil diese viel zu jung seien. Doch gehört die Familie wirklich ins Unternehmen? Und wenn ja, an welche Stelle(n)? Wo ist ihr Platz?

Die Aufgabe der Inhaberfamilie besteht u.a. darin, die Vision, die Ziele und Werte des Unternehmens vorzugeben, damit das Unternehmen „ihre“ Handschrift trägt. Als dominanter Inhaber setzt die Inhaberfamilie den Rahmen und die Struktur des Unternehmens. Und sie achtet darauf, dass ihre Ziele in dem vorgegebenen Rahmen erreicht werden. Dabei gibt es verschiedene Rollen. Das Unternehmen kann inhabergeführt sein, d.h. alle Gesellschafter sind in der Führung. Oder das Unternehmen ist familiengeführt, d.h. mindestens ein Gesellschafter ist in der Führung. Und schließlich kann die Rolle der Inhaberfamilie darin bestehen, die Führung zu überwachen, ohne dass ein Gesellschafter in der Führung ist (familienkontrolliert). Die Kontrolle erfolgt in der Regel über einen

Aufsichtsrat oder einen starken Beirat, in dem die Inhaberfamilie den Vorsitz, zumindest aber die Mehrheit der Stimmen hat. In der Praxis haben wir für jedes Modell erfolgreiche Beispiele.

Wichtig ist dabei, die Strukturen anzupassen, wenn die Inhaberfamilie von einem Modell ins andere wechselt (z.B. von inhabergeführt in der Gründergeneration zu familiengeführt in der Geschwistergeneration). Denn was in der einen Konstellation passt, ist wenig hilfreich in der anderen Konstellation. Inhaberfamilien sollten deshalb ihre Rolle im Vorfeld der Nachfolge auf den Prüfstand stellen und ggf. neu definieren. Damit wird der Druck („Einer von euch muss das machen.“) von den potenziellen Nachfolgern genommen und der Weg für eine bestmögliche Nachfolge geebnet. Gleichzeitig sollten weitere konflikträchtige Fragen vorab geklärt werden, z.B. zur Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen.

Und was ist nun mit dem Mythos „Die Familie gehört ins Unternehmen?“. Selbstverständlich gehört die Familie ins Unternehmen! Aber hiermit ist nicht nur die Führung gemeint. Es kann auch die Rolle im Aufsichtsrat bzw. als Vorsitzender des Aufsichtsrates/Beirates oder eine starke Gesellschafterversammlung mit Überwachungsfunktion sein. Wichtig ist nur, dass die Rolle der Familie als dominanter Inhaber klar geregelt ist - und sich alle Familienmitglieder an ihre Rolle bzw. Rechte und Pflichten halten. Das ist eine wesentliche Basis für eine erfolgreiche Zukunft des Familienunternehmens.

„Ich kann locker abgeben!“

„Ich kann locker abgeben“, habe ich schon häufig einen Unternehmer ein Gespräch über die Nachfolge beginnen hören. Dem Gesprächspartner wird suggeriert, dass der Unternehmer kein Problem damit hat, einem Nachfolger Platz zu machen. Die Abgabe von Aufgaben, Verantwortung, Ämtern und sogar Anteilen scheinen für diesen Typ Unternehmer kein Thema zu sein. Er wartet offensichtlich nur auf seinen Nachfolger. In der Praxis sieht es nach meiner Erfahrung allerdings anders aus. Unternehmer, die von sich behaupten, sie könnten locker abgeben, geben häufig noch eine andere Botschaft mit, die allerdings nur zwischen den Zeilen schwingt und nicht laut geäußert wird. Der Satz müsste nämlich vollständig heißen: „Ich kann locker abgeben ... – aber nur an jemanden, der es kann.“ Und hier fangen die Schwierigkeiten an. Denn die Anforderungen, die der Unternehmer an seinen Nachfolger stellt, sind selten konkret geregelt und werden auch gerne im Laufe der Zeit erweitert. Sie dienen als Begründung dafür, dass der Unternehmer zwar abgeben möchte, dies aber nicht kann, weil der Nachfolger angeblich noch nicht so weit ist. Oft erwartet der Unternehmer, dass sein Nachfolger es so macht, wie er selbst. Und mit dieser unerfüllbaren Erwartung des Unternehmers kann die Übergabe – und damit die Nachfolge überhaupt – nicht gelingen. Dieser Zustand kann sich über Jahre hinziehen und macht die Situation für alle Beteiligten immer schwieriger. Wie kann dies vermieden werden? Was ist zu tun?

Als Erstes sollte sich jeder Unternehmer eingestehen, dass ein Generationswechsel ein einschneidendes Erlebnis für alle Beteiligten ist. Es ist eine Veränderung für ihn persönlich, für das Unternehmen und auch für die Familie. Es geht um die Übergabe von Aufgaben, Ämtern und ggf. Anteilen – also von Inhalten, die bisher eine zentrale Rolle im Leben des Unternehmers spielten. Es ist nachvollziehbar, dass hier ein „Abschiedsschmerz“ entsteht, der eine „lockere“ Übergabe verhindert. Gepaart wird dies mit der Sorge, ob der Unternehmer in Zukunft noch gebraucht wird oder seine Meinung noch gefragt ist. Die schwierigste Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist: „Was mache ich danach?“ Solange keine veritable Beschäftigung für die Zeit danach in Sicht ist, fehlt die Perspektive und der Unternehmer wird sich sehr schwer mit dem Generationswechsel tun. Die meisten Unternehmer haben keine Vorstellung, wie sie die Zeit nach ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen gestalten sollen. Denn Reisen oder Golf spielen ist keine Beschäftigung, die einen Unternehmer auf Dauer ausfüllt. Diese Herausforderung für die Zeit danach ist ein häufig anzutreffendes und internationales Phänomen. Es gibt sogar Bücher, die sich mit dieser Frage beschäftigen (z.B. „Don't retire: Reinvent“, 2014 von Doug McPherson) – ein eindeutiges Zeichen dafür, dass dieses Thema nicht nur vereinzelt auftritt.

Unternehmern, die mir sagen „Ich kann locker abgeben“, möchte ich zurufen:

- achen Sie sich nichts vor. Gestehen Sie sich ein, dass der Generationswechsel – zumindest emotional – schwierig ist.
- Akzeptieren Sie, dass Ihr Nachfolger es anders macht. Sie haben es auch anders gemacht als Ihr Vater.
- Suchen Sie sich frühzeitig eine andere Beschäftigung, die Sie ausfüllt.
- Fangen Sie nicht zu spät an. Ist die Nachfolge nicht mit spätestens Anfang 70 geregelt, wird es nach meiner langjährigen Beobachtung schwierig.

Und reden Sie sich nicht ein, dass Sie locker abgeben können.

„Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's“

Die scheinbare Gesetzmäßigkeit des Scheiterns eines Familienunternehmens in der dritten Generation ist nicht nur in Deutschland ein Phänomen. So gibt es dieses Sprichwort auch in den USA („From shirtsleeves to shirtsleeves in three generations“), in Japan („From rice paddies to rice paddies in three generations“) aber auch in China („Wealth never survives three generations“). Nur die Schotten dehnen die Zeitspanne etwas aus. „Der Großvater kauft, der Vater baut, der Sohn verkauft und der Enkel geht betteln.“

Der Mythos hat sich in den Gedanken zahlreicher Unternehmer festgesetzt. „Wir sind schon in der vierten Generation – haben es also geschafft“ oder „Wir sind jetzt in der Nachfolge zur dritten Generation. Da müssen wir besonders aufpassen“, hören wir recht häufig in unseren Gesprächen mit Unternehmern. Doch woher kommt diese scheinbare Gesetzmäßigkeit? Und gibt es sie wirklich? Verschiedene Statistiken zur Nachfolge lassen einen solchen Zusammenhang nicht erkennen. So scheitert bei jedem Generationswechsel ca. die Hälfte, das heißt nur jedes zweite Unternehmen schafft den Übergang in die nächste Generation. Und zwar unabhängig von der Generationsstufe. Was hat es dann auf sich mit der berühmt-berüchtigten dritten Generation?

Die Ursachen eines Scheiterns können im Familienunternehmen auf der Unternehmens- und/oder auf der Familienebene liegen. Wenn der durchschnittliche Lebenszyklus eines Produkts maximal für drei Generationen reichen würde, wäre dies eine Begründung. Das ist jedoch unwahrscheinlich, da Familienunternehmen bislang häufig in Märkten mit langen Produktzyklen agieren (z.B. Lebensmittel, Wein, Bau). Außerdem werden die Produktzyklen heutzutage immer kürzer, so dass dann ein „Sterben“ des Familienunternehmens schon nach der ersten Generation zu befürchten wäre. Schauen wir deshalb auf die Familienebene. Der Vater gründet in der Regel das Unternehmen allein und hat keine Mitgesellschafter. Von den Gewinnen kann er seine Familie ernähren. Bei der Nachfolge auf die zweite Generation überträgt er alle Anteile zu gleichen Teilen auf seine Kinder. Häufig sind auch mehrere Kinder im Unternehmen tätig. Die Gründerfamilie wird damit größer und komplexer. Nun sind mehrere Geschwister im Unternehmen, die sich das Tagesgeschäft teilen, daneben gibt es „Nur-Gesellschafter“, die weiter vom Unternehmen entfernt sind. Und zum Schluss müssen sie gemeinsam wesentliche Entscheidungen treffen, zum Beispiel über die strategische Ausrichtung, und sie müssen sich auch die Dividenden teilen. Zwischen Geschwistern scheint das in den meisten Fällen zu funktionieren, denn sie haben dieselbe Prägung durch das gemeinsame Elternhaus. Doch nun kommt die dritte Generation: Vettern und Cousinen mit unterschiedlichen sozialen Prägungen und einer größeren Altersspanne. Sie haben eine unterschiedliche Nähe zum Unternehmen, sind aber untereinander verbunden in der Erwartung, dass das Unternehmen ihnen denselben Lebensstandard ermöglicht, wie den eigenen Eltern. Der Gewinn

des Unternehmens müsste dafür im gleichen Maße wachsen wie die Familie. Meistens wächst die Familie aber schneller. Auf den Punkt gebracht bedeutet dies: höhere Erwartungen an das Unternehmen bei zunehmender Distanz des Inhabers, der nun aus mehreren Personen besteht. Das ist herausfordernd und nicht wenige scheitern in dieser Phase – der dritten Generation.

Es leuchtet ein, dass die dritte Generation kein Selbstläufer ist, sondern die Inhaberfamilie aktiv daran arbeiten muss, dass die Fackel weitergetragen wird. Was sind nun die Kernpunkte, die die familiären Risiken des Scheiterns verringern? Die dritte Generation muss sich nicht nur ihre eigene Basis schaffen, sondern sie benötigt auch ein klares Bekenntnis zum Familienunternehmen. Hierzu sollte sie folgende Kernpunkte klären, damit das Schiff „Familienunternehmen“ ans Ziel und damit in die vierte Generation kommen kann:

- Wo wollen wir hin? Was sind unsere Ziele für das Unternehmen und die Familie? Welche Leitplanken/Kultur geben wir uns dabei? Was ist uns wichtig? Was wollen wir nicht?
- Wie stellen wir die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit des Unternehmens sicher? Welche Gremien haben wir zu diesem Zweck? Welche Aufgaben haben sie? Wie und mit wem werden sie besetzt?
- Wie stärken wir unseren familiären Zusammenhalt und vermeiden Konflikte? Was machen wir, wenn es „kracht“?
- Wer übernimmt welche Aufgaben auf „unserem Schiff“? Und welchen Beitrag leistet jeder Einzelne?

Wenn diese Kernthemen besprochen und geklärt sind, ist die erste große Hürde auf dem Weg von der dritten zur vierten Generation geschafft. Nun gilt es, sich an das Besprochene zu halten und die eigene Rolle auf dem Schiff verantwortungsvoll auszufüllen und auch die Grenzen dieser Rolle zu beachten. Dies gilt für alle Beteiligten. Dabei gibt es einen gutgemeinten Rat, den viele Inhaberfamilien leider nicht beachten. Und der heißt: „Reden, reden, reden!“ Versuchen Sie es – es hilft, damit Sie den „Fluch“ der dritten Generation durchbrechen.