

Neustart in Familienunternehmen

In der Regel bezeichnet man es als Nachfolge, wenn die Leitung eines Familienunternehmens in andere (jüngere) Hände übergeben wird. Schon allein der Begriff ist dabei aufschlussreich kompromittierend. Gibt er doch klar zu erkennen, dass der Übernehmende nur folgt, in etwas Vorhandenes eintritt, nicht eigenständig schafft, sondern etwas mehr oder weniger Fertiges fortführt. Bei Nicht-Familienunternehmen wird hingegen in gleicher Situation (nämlich, wenn der Posten des Vorstandsvorsitzenden durch eine andere Person besetzt wird) selten von Nachfolge gesprochen. Hier redet man von *Wechsel*, *Neubesetzung* oder allenfalls noch von einer *Übernahme* der Position. Damit wird gezeigt, dass es beim Austausch der Führung weniger um eine Nachfolge als vielmehr um einen Neustart geht.

Dass man in Familienunternehmen den generationsbedingten Neustart nicht immer automatisch als Nachfolge begriff, zeigt ein Blick in die Wirtschaftsgeschichte. In Familienunternehmen zur Fugger- und Welserzeit folgten die Söhne, Neffen etc. beim Tod eines Familiengeschafters nicht einfach nach und übernahmen Eigentum und Führung. Damals musste binnen einer bestimmten Frist nach dem Tod eines Geschafters die Gesellschaft zunächst aufgelöst und im Anschluss neu gegründet werden. So konnten die nachfolgenden geschäftsführenden Geschafter die Unternehmung nicht nur völlig anders ausrichten, sondern man ging sogar davon aus, dass andere Protagonisten auch ganz andere Voraussetzungen und Bedingungen mit sich brachten. Hier wurde also ein echter Neustart vollzogen, der sich nicht zuletzt in neuen **Gesellschaftsverträgen** und öfter sogar in neuen Firmierungen manifestierte.

Jeder (generationenbedingte) Neustart bringt für Familienunternehmen besondere Herausforderungen mit sich.

- Erstens gibt es in jeder Generation einen solchen nur ein einziges Mal. Dies bedeutet, dass die Betroffenen auf keinerlei Routine zurückgreifen können.

Was versteht man unter...?

- Zum zweiten kristallisieren sich an einem Neustart alle latent vorhandenen Probleme, Konflikte etc. und treten an die wahrnehmbare Oberfläche. Der Neustart ist zwar nicht der Grund für die oft genau dann auftretenden familiären und betrieblichen Verwerfungen, aber er ist Anlass.
- Und drittens gilt mehr oder weniger das Alles-oder-Nichts-Prinzip. Gelingt der Neustart, dann ist die Zukunft des Unternehmens und der Familie in der Regel aufs Nächste gesichert, scheitert er, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass das Unternehmen untergeht und die Familie zerbricht. Dieses Alles-oder-Nichts liegt darin begründet, dass bei der Übergabe das gesamte System Familienunternehmen-Unternehmerfamilie besonders fragil und anfällig für Störungen ist; die alten Strukturen gelten nicht mehr und die neuen haben sich noch nicht etabliert. In dieser Phase gibt es deshalb ein selten hohes Risiko des Untergangs.

Da sich die meisten Unternehmerfamilien der besonderen Herausforderungen bewusst sind, ergreifen sie verschiedene Maßnahmen:

- Zum ersten werden häufig lange Überlappungszeiten zwischen der alten und der jungen Generation gewünscht. Sie werden sowohl von den Abgebenden als auch von den Nachfolgenden als probates Mittel dagegen angesehen. Dies ist naheliegend, da man damit die Instabilität vermeiden möchte. Lange Überlappungszeiten stärken allerdings das System nicht unbedingt. Ja, solche langen Übergabezeiten können sogar regelrecht kontraproduktiv wirken. Sie verlängern die Phase der Unsicherheit. Denn während der Übergangszeit kommt es nicht selten vor, dass der Vorgänger (nicht aus irgendeiner Böswilligkeit, sondern aus einer Unsicherheit heraus) indifferent bezüglich seiner teilweise abgegebenen Verantwortung ist und deshalb beispielsweise Entscheidungen des Nachfolgers zurückholt. Genauso stellt möglicherweise der Junior fest, dass seine Entscheidungen zwar nicht unbedingt über den Schreibtisch des Seniors gehen, dass aber Mitarbeiter immer wieder Rückversicherungen beim Vorgänger einholen, denn auch die Mitarbeiter, Kunden oder andere **Stakeholder** sind in langen Übergabephasen verunsichert. Und da sie alles richtig machen wollen,

Was versteht man unter...?

fragen sie lieber noch mal beim Senior nach. Damit wird aber die Autorität des Juniors, der sich ja profilieren muss und will, weiter untergraben, was möglicherweise den Vorgänger erneut darin bestärkt, dem Junior doch wieder mehr auf die Finger zu schauen. Eine Endlosschleife ist generiert und verlängert und verstärkt damit die Unsicherheitsphase. Und dies nicht nur aus der Perspektive der Protagonisten selbst, sondern vor allem auch bei Dritten und Mitbetroffenen. Deshalb ist es manchmal (natürlich nicht immer und in jedem Falle) besser, einen Graben mit einem mutigen Sprung zu überqueren und nicht lange zu zweit auf einer wackeligen, morschen Brücke zaudernd zu verweilen und so lange hin und her zu wanken, bis sie doch endlich bricht.

- Zum zweiten zeigen Studien, dass es Unternehmerfamilien wichtig ist, den Nachfolgekandidaten auf seine Aufgaben gut vorzubereiten und ihn fachlich (sehr) gut zu qualifizieren. Dies wird meist als unabdingbare Voraussetzung angenommen. Darüber hinaus erfolgt die Auswahl sehr häufig unter dem Gebot der Freiwilligkeit und der persönlichen Eignung. Denn fast alle Unternehmerfamilien wissen, dass der potenzielle Übernehmer zusätzlich zu der Fachkompetenz auch persönliche (Führungs- und Entscheidungs-) Kompetenzen mitbringen muss, um ein Unternehmen erfolgreich führen zu können. Wie die Auswahl des Kandidaten und dessen persönliche wie fachliche Qualifizierung dann im Einzelnen aussehen und ob externe Hilfe hinzugezogen wird, sei hier nicht weiter erörtert und beurteilt (→ **Assessment**). Wichtig ist, dass in der Regel die besondere Herausforderung bewusst und der Wille vorhanden ist, den Nachfolger entsprechend zu unterstützen, zu qualifizieren und einzuarbeiten.

Um einen Neustart erfolgreich zu gestalten, gibt es aber weitere Herausforderungen, die allerdings oft nicht wahrgenommen werden:

- An jeder Übertragung ist natürlich nicht nur der Übernehmer beteiligt, sondern auch der Übergeber. Daher ist es einleuchtend, dass der Erfolg eines Neustarts nicht nur von den Kompetenzen des Nachfolgers abhängt. Auch die Vorgänger müssen

Kurze Erläuterungen wichtiger Begriffe für Gesellschafter von Familienunternehmen

Was versteht man unter...?

entsprechend kompetent handeln. Wie die Beobachtung zeigt, scheinen darauf die Unternehmerfamilien allerdings weniger Augenmerk zu legen. Der bisher erfolgreiche Unternehmenslenker wird kaum hinterfragt und es wird dem Senior wesentlich weniger Bereitschaft zur prinzipiellen Veränderung abverlangt. Dies ist durchaus nachvollziehbar. Es mag mit seinen erwiesenen Erfolgen als Unternehmer, mit seinem Alter, mit seiner Rolle als Patriarch zu tun haben. Aber eine Übergabe bedeutet trotzdem per Definition eine tiefgreifende Veränderung. Sie beinhaltet eine (die) extrem(st)e Form der Veränderung im Unternehmen wie auch im Leben des Abgebenden. Außerdem sind hier plötzlich ganz andere persönliche Kompetenzen nötig, wie sie bisher vom Familienunternehmer noch nie gefordert wurden: in zweiter Reihe stehen und unterstützen und nicht mehr selbst in erster Reihe kämpfen; Loslassen anstelle von Bindung und Fokussierung; Toleranz und nicht mehr Kompromisslosigkeit; sich nicht ausschließlich über unternehmerische Erfolge definieren, sondern über anderes Engagement; nicht mehr in Wettbewerbsmustern denken, sondern integrative und harmonische Strukturen etablieren etc.

- Die gültigen und gesellschaftlich anerkannten Vererbungsregeln haben sich verändert. Bis vor wenigen Generationen galt in weiten Teilen unserer Gesellschaft das Erstgeborenenrecht, aufgrund dessen ein Hof oder ein Unternehmen ungeteilt an den erstgeborenen Sohn vererbt und dieser mit der Führung betraut wurde. Die nachgeborenen Söhne schickte man dann oft in ein Priesterseminar oder eine Kadettenanstalt, damit sie ihr Auskommen in einer Offizierslaufbahn fanden oder kirchliche Pfründe sie ernährten. Die Töchter wurden versorgt, indem man sie möglichst gut verheiratete und mit einer mehr oder weniger großen Mitgift ausstattete. Spätestens seit der Französischen Revolution hat sich aber in unserer westlichen Welt ein verändertes Gerechtigkeitsverständnis etabliert. Seither gilt das Prinzip der Egalität. Es ist gesellschaftliche Übereinkunft, dass alle Nachfahren in der Regel ein gleiches Erbe beanspruchen dürfen. Auch unsere Gesetzgebung schützt dieses Prinzip, denn die gesetzliche Erbfolgeverteilung verteilt unter allen (verwandtschaftlich

Was versteht man unter...?

gleich nahen) Nachfahren gleich und spricht sogar enterbten Nachfahren einen Pflichtteil (vgl. → **Pflichtteilsverzicht**) zu.

Aus diesem Grunde ist es nicht verwunderlich, dass heute Unternehmerfamilien ihr Vermögen (das nicht selten fast ausschließlich aus der Firma besteht) sehr häufig auf alle Nachfahren zu gleichen Teilen übertragen. Die Unternehmensführung wird hingegen oft nur einem (dem geeignetsten) Nachkommen anvertraut. Unternehmerfamilien regeln also den Neustart in den einzelnen Subsystemen unterschiedlich: alle Kinder werden Eigentümer, während nur einer (eine Auswahl) die Führung übernimmt. Wie oben beschrieben, wird in Unternehmerfamilien in Bezug auf die Neustartregelung meistens viel Wert auf eine gute Auswahl und eine gute Qualifizierung des neuen Unternehmenslenkers gelegt. Die Eigentumsnachfolger werden dabei in der Regel kaum berücksichtigt. Sie sollen und dürfen ganz anderen Lebensentwürfen nachgehen und erwerben daher meist auch ganz andere Qualifikationen. Aufgrund ihrer Eigentümerschaft von oft maßgeblichen Firmenanteilen müssen sie aber trotzdem wichtige Unternehmensentscheidungen mittragen und mitverantworten. Dass dies nur qualifiziert möglich ist, wenn man über entsprechende Kompetenzen verfügt, liegt auf der Hand. Leider legen bisher Unternehmerfamilien auf Gesellschafterkompetenz allerdings verhältnismäßig wenig Wert.

Spätestens der neue Unternehmenslenker, der sich mit weiteren Eigentümern (Geschwistern) abstimmen muss und der daher in seinen unternehmerischen Entscheidungen nicht gänzlich frei ist, wird dies aber spüren. Gerade in unternehmerisch schwierigen Situationen, in denen meist schnell gehandelt und entschieden werden muss, bleibt nämlich wenig Zeit, erst einmal Wissen und Zusammenhänge zu vermitteln oder gar inkompetente Meinungen bzw. Blockaden aus Unwissenheit zu überwinden. Dann kann sich ein wenig kompetenter Eigentümerkreis als Gefährdung für die Firma erweisen. Falls aber eine solche Situation eintritt, wird meist nur die (junge) Unternehmensführung dafür verantwortlich gemacht. Nur selten werden die Gründe dafür in den (falschen) Gesellschafterstrukturen und der Kompetenz bzw. Inkompetenz der reinen Gesellschafter gesehen.

Was versteht man unter...?

Fallbeispiel:

Tobias übernahm vor fünf Jahren als Enkel des Firmengründers die Leitung der Scholz GmbH. Das Unternehmen ist Spezialist für Oberflächenbehandlung der verschiedensten Stoffe. Von Kunststoff über Metall bis hin zu Textilgeweben werden Oberflächen bearbeitet und veredelt. Die Firma hat über 750 Mitarbeiter. Durch ihr spezielles Know-How ist die Scholz GmbH in mehreren Bereichen so gut wie der einzige Anbieter und kann entsprechend hohe Preise am Markt erzielen.

Tobias Scholz wuchs zusammen mit seinen drei Geschwistern Martin, Ilona und Julia behütet und in solidem Wohlstand auf. Alle vier Kinder wurden gut ausgebildet, kamen auf Internate und studierten teilweise im Ausland. Sie suchten sich Studienrichtungen entsprechend ihrer Talente aus. Tobias studierte Betriebswirtschaft, Martin Architektur, Ilona Kunstgeschichte und Julia Musikwissenschaft. Schon früh war klar, dass Tobias die Geschäftsführung der Scholz GmbH von seinem Vater übernehmen und die anderen Geschwister ihren jeweils anderen Professionen nachgehen würden. Martin ist heute selbständiger Architekt mit großartigen Ideen aber wenigen Aufträgen. Ilona hat an einer italienischen Universität eine halbe Assistentenstelle und Julia ist freiberufliche Lektorin bzw. Korrekturleserin in einem Musikverlag.

Als Tobias die Firmenleitung übernahm, übertrug der Vater die Firmenanteile an seine Kinder. Da es die Familie so als gerecht empfand, erhielt jeder 25%.

Die Geschwister interessiert die Firma seit jeher wenig und so überlassen sie Tobias das operative Geschäft vertrauensvoll. Dafür erwarten sie eine jährliche Ausschüttung, die ihnen ein Leben in gemäßigttem Wohlstand ermöglicht. Da Tobias weiß, dass seine drei Geschwister von ihren Professionen nicht leben können, weil man dort, selbst wenn man sehr gut ist, kaum etwas verdienen kann, ist er einverstanden, die Ausschüttung an seine Geschwister in einer bestimmten (absoluten) Höhe zu fixieren.

Die in der Firma verbleibenden Gewinne lassen nun aber im Vergleich zu Vaters und Großvaters Zeiten nur noch weniger Spielraum für Innovationen und Investitionen. Schon nach drei Jahren schrumpft der Know-How-Vorsprung und damit der bisher über viele Jahre vorhandene Wettbewerbsvorteil. Als guter Unternehmer nimmt Tobias dies schon sehr früh wahr und will deshalb die Flucht nach vorne antreten; er will in die Entwicklung und Fertigungstechnik investieren, um den Vorsprung wieder auszubauen, denn er weiß, dass das Potential vorhanden ist. Dazu benötigt er einen relativ hohen Kredit. Die zustimmungspflichtigen Geschwister sind allerdings dagegen, weil sie das Risiko nicht abschätzen können und eine Überschuldung befürchten. In der Folge schmilzt der Wettbewerbsvorsprung weiter und die Gewinne schrumpfen drastisch. Da die Ausschüttung an die Gesellschafter aber auf selber Höhe bleibt, kann ein immer kleinerer Gewinnanteil thesauriert werden (vgl. → [Thesaurierung](#)). Die Abwärtsspirale ist nun nicht

Was versteht man unter...?

mehr aufzuhalten. Obwohl Tobias alles völlig klar sieht und auch unternehmerische Instrumente kennt, die die Firma stabilisieren würden, sind ihm die Hände durch seine Mitgesellschafter gebunden, denen er sich genauso verpflichtet fühlt wie der Firma.

Die Außenwahrnehmung ist allerdings eine ganz andere: Der verwöhnte Internatszögling Tobias, der sich im Ausland rumtrieb, während andere brav zu Hause studierten, ist kein guter Unternehmer. Kein Wunder, schließlich hatte er sich nur ins gemachte Bett zu setzen. Er hatte es zu leicht; er ist zu satt. Ihm fehlt deshalb der unternehmerische Biss, den der Vater und Großvater noch hatten.

Die Erfahrung scheint zu bestätigen:

*Der Erste erstellt es,
der Zweite erhält es,
dem Dritten zerfällt es.*

Meist wird der bekannte Spruch dahingehend interpretiert, dass die dritte Generation zu satt, zu unfähig, zu wenig leistungsbereit sei, weshalb sie das Werk der Vorgängergenerationen zerstöre.

Nur die wenigsten Außenstehenden werden die Gesellschafterstrukturen mit gleichmäßiger Anteilsverteilung bei gleichzeitig fehlender Gesellschafterkompetenz als Ursache für eine Krise eines Familienunternehmens ausmachen, wenn die 3. oder 4. Generation angetreten ist.

Ist dies erkannt (und wird nicht fehlende Leistungsbereitschaft vorgeworfen), könnte man leicht zu dem Schluss gelangen, dass die Übertragung einer Firma nur an den Geschäftsführungsnachfolger besser sei. Dabei wird allerdings mindestens zweierlei verkannt:

- Die allgemeine gesellschaftliche Übereinkunft, dass Gerechtigkeit Gleichheit bedeutet, wird auch von Unternehmerfamilien geteilt. Jedes Zuwiderhandeln würde immer als ungerechter Makel von allen Beteiligten wahrgenommen.
- Die unumschränkte Alleinherrschaft über ein Unternehmen mag zwar verführerisch sein, weil viele Dinge dadurch unkomplizierter und schneller realisierbar sind,

Was versteht man unter...?

alerdings ist das Totalrisiko wesentlich erhöht. Ein (gravierender) Fehler eines Alleinherrschers wird meist erst wahrgenommen, wenn es zu spät ist. Eine Teamführung mag zwar manchmal ermüdend und langsamer sein, hat aber den Vorteil der gegenseitigen Kontrolle und der ergänzenden Kompetenzen.

Teams sind aber nur dann besser, wenn erstens darauf geachtet wird, dass keine blockierenden Pattsituationen entstehen können, und zweitens und vor allem die Mitglieder kompetent sind, weshalb Eigentümer von Familienunternehmen unbedingt **Gesellschafterkompetenz** erwerben müssen.

Der Erhalt eines Familienunternehmens über Generationen hinweg hängt selbstredend vom Willen zu Nachhaltigkeit, Stabilität und vom Erwirtschaften solider Gewinne ab. Darüber hinaus ist aber auch die Eigentümerkompetenz von Bedeutung. Mindestens genauso wichtig ist zudem eine gute und richtig strukturierte Übertragung des Unternehmens in die nächste Generation. Das ist offensichtlich. Nicht so offenkundig ist, dass man dabei nicht nur die aktuelle Übertragungssituation betrachten darf, die ganz besonderen Bedingungen, Voraussetzungen und individuellen Fähigkeiten der derzeitigen Vorgänger- und Nachfolgegeneration, sondern bedenken sollte, dass damit Muster gebildet werden, die möglicherweise in der übernächsten Generation nicht mehr greifen oder sogar regelrecht destabilisierend wirken können. Bei genauerer Analyse ist nämlich zu erkennen, dass bei der Übertragung eines Unternehmens von der Gründergeneration auf die zweite Generation oft Muster fixiert werden, die beim Transfer in die dritte oder folgende Generation solch destruktiven Charakter entwickeln, dass es der Folgegeneration (trotz Anstrengung) kaum möglich ist, das ererbte Unternehmen zu erhalten (→ **Zukunftssicherung**, Fallbeispiel 1 und 2).

Ein echter **Neustart** in der nächsten Generation berücksichtigt all diese Aspekte.

Weiterführende Erläuterungen:

→ **Zukunftssicherung**

→ **Nachfolge**

Kurze Erläuterungen wichtiger Begriffe für Gesellschafter von Familienunternehmen

Was versteht man unter...?

EQUA-Online-Kolleg (mit interaktivem Fragebogen)

- **Nachfolger von Familienunternehmen im Erwartungskarussell** (Arist von Schlippe)
- **Unternehmerkompetenz** (Armin Pfannenschwarz)
- **Die Geschäftsführungsnachfolge in Familienunternehmen** (Daniela Jäkel-Wurzer)