



### 1.24 Risiken von Unternehmensnachfolgen - Teil 3

Familienunternehmen erleben international und national einen großen Aufschwung. Die wirtschaftlich hervorragende Situation ist dem Mittelstand geschuldet und damit den Familienunternehmen. 93 % aller Unternehmen (ca. 3 Millionen) sind Familienunternehmen, sie erwirtschaften ca. 49 % der Umsätze und beschäftigen 54 % aller Arbeitnehmer.

Jährlich suchen ca. 22.000 Familienunternehmen einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin. Damit ist die Unternehmensnachfolge auch für den Standort Deutschland von ganz großer Bedeutung. Nicht selten scheitern diese Unternehmensnachfolgen, die Gründe sind vielschichtig. Dr. Franz Xaver Kirschner, Gründer der KPWT-Gruppe hat umfangreiche Erfahrungen mit Unternehmensnachfolgen. Im Rahmen von 4 Beiträgen für die Privaten Brauereien stellt er gemeinsam mit Ildigo Juhasz Varianten der Nachfolge und ihre Risiken dar:

1. Ein Unternehmensnachfolger(in) ist vorhanden.
2. Das Unternehmen muss verkauft werden, weil kein Nachfolger vorhanden.
3. Ein Nachfolger(in) ist vorhanden, aber noch zu jung.
4. Unternehmensnachfolge konkret erläutert an Brauerei-Praxisfällen

Beitrag 1 erschien in der Brauer Rundschau 12/2012, Beitrag 2 in 2/2013.

#### **Teil 3: Der/Die Nachfolger sind zu jung**

Inhaber wollen sich zurückziehen und nicht verkaufen, dann wird eine/n Mit-Geschäftsführer/in aufgenommen und sinnvollerweise eine Familienverfassung etabliert, was jeder Unternehmer-Familie zu empfehlen ist.

Die Familienverfassung, das Regelwerk, damit die Stärke Ihrer Familie nicht zu Ihrer Schwäche wird.

Seit gut einem Jahrzehnt ist das Thema Nachfolge in Familienunternehmen Dauerbrenner zahlreicher Publikationen. Auch wenn es dadurch gelungen ist, die spezifischen Risiken in das öffentliche Bewusstsein zu tragen, hat sich an den eingespielten Verhaltensmustern der übergebenden und übernehmenden Generation bis heute nichts Grundlegendes geändert. Immer noch deutet die anhaltend hohe Scheitersquote von Familienunternehmen in



## Private Brauereien

Übergaben darauf hin, dass sich in diesem Zeitraum des Übergangs eine Reihe von schwer wiegenden Problemen verdichten.

Eine der Gründe ist die besondere Dynamik in Familienunternehmen. Diese ist geprägt von dem Spannungsfeld dreier komplexer Systeme, die zudem eng miteinander verwoben sind: Familie, Unternehmen und Eigentum. In dieser engen Verknüpfung stecken häufig außergewöhnliche Ressourcen aber auch schwer beherrschbare Risiken (z.B. Zuwachs "neuer" Familienmitglieder durch Heirat, veränderte Verhaltensweisen von Familienmitgliedern). Die hohe emotionale Bedeutung des Geschehens in der Familie kann zwar ungeahnte Energien freisetzen, dieselben familiären Muster können aber auch eine Konfliktdynamik anheizen und zwar sowohl im Unternehmen als auch in der Familie, die, einmal in Gang gesetzt, sehr leicht außer Kontrolle geraten. Dieses Spannungsfeld zwischen Familie, Unternehmen und Eigentum konstruktiv zu bewältigen, ist schon im normalen Alltag nicht leicht. In Zeiten des Übergangs geraten diese Systeme oft an ihre Grenzen. Hier zeigen gerade Familienunternehmen, die es erfolgreich in die dritte und vierte Generation geschafft haben, dass sie erfolgreiche Strategien und Routinen innerhalb der Familie ausprägten und so einen zukunftsichernden Umgang mit den charakteristischen Gefährdungspotenzialen dauerhaft ermöglichen.

Die Rede ist von einem Regelwerk innerhalb der Unternehmerfamilie, FAMILIENVERFASSUNG oder auch FAMILIEN-CHARTA genannt. Die in der FAMILIENVERFASSUNG zusammengefassten Regeln helfen Familienunternehmen auf ihrem Weg in eine stabile Zukunft, denn in ihr werden alle Regeln dokumentiert, an denen sich das Handeln der Inhaber orientiert. Die FAMILIENVERFASSUNG wird von der Gesamtheit der Familie/Gesellschafter mit dem Ziel erarbeitet, die Nachfolge achtsam zu regeln, den Familienfrieden zu erhalten und die Existenz des gemeinsamen Familienunternehmens zu sichern. Das Dokument wird von der Familie selbst allgemein verständlich verfasst und ist für alle moralisch bindend. So sorgt die FAMILIENVERFASSUNG nachhaltig für Frieden, Stabilität, Orientierung, Zusammenhalt, Identität und Klarheit.

Die FAMILIENVERFASSUNG entsteht im Rahmen von mehreren moderierten Familienkonferenzen. Hierbei ist die Begleitung von Experten anzuraten. Unter anderem sind nachfolgende Fragen zu klären: "Hat die Familie eine gemeinsame Vorstellung von der Zukunft ihres Familienunternehmens? Gibt es Konsens über Werte und Ziele? Welche Rolle will die Familie im Unternehmen künftig einnehmen? Will die Familie gestaltend auf die Firmenentwicklung Einfluss nehmen? Gibt es klare Regeln, nach welchen Kriterien Familienmitglieder Funktionen und Positionen in der Firma übernehmen dürfen? Wie sichert die Unternehmerfamilie den Zusammenhalt in der Familie? Was gilt es im Falle eines Konfliktes zu beachten?" Um nur ein paar wesentliche Fragen zu nennen.



## Private Brauereien

Der Weg ist das Ziel. Neben dem Ergebnis der eigentlichen Verfassung ist der Entstehungsprozess der FAMILIENVERFASSUNG genauso wichtig. Die gemeinsame Erarbeitung der FAMILIENVERFASSUNG, das Auseinandersetzen im Miteinander und das Zueinanderfinden in gemeinsamen Regeln und Zielen, das ist der wirkliche Wert einer FAMILIENVERFASSUNG. Durch diesen Prozess lernen die Gesellschafter gegenseitig ihre Interessen kennen, sie verstehen ihre eigenen Stärken und Schwächen besser, was wiederum ein wichtiger Baustein in der Konfliktprävention ist. Die in den Familienkonferenzen moderierten Diskussionen über konfliktträchtige Fragen führen zu einer gemeinsamen Antwort, hinter der alle Familienmitglieder stehen und an die sie sich auch gebunden fühlen. So schützt die FAMILIENVERFASSUNG vor emotionalen Konflikten. Kritische Fragen werden thematisiert und geregelt, bevor sie emotional diskutiert werden. Außerdem werden konkrete Regeln zum Umgang mit emotionalen Konflikten getroffen. So ist die Erarbeitung einer FAMILIENVERFASSUNG wichtiger Teil einer Präventionsstrategie, die ermöglicht, dass Familienmitglieder freier diskutieren und zu einer höheren Entscheidungsqualität gelangen. Es lohnt sich, selbst Kinder früh in diesen Prozess einzubeziehen. Sie können sich leicht und ungezwungen mit den "Dos and Dents" ihrer Familie und dem unternehmerischen "Tun" auseinandersetzen. So entsteht ein emotionaler Mehrwert, der über das gemeinsame Eigentum hinausgeht, weil er Identität schafft und so die Familie zusammenhält. Die eindeutige Definition von familiären und unternehmerischen Zielen stärkt die Unternehmerfamilie und macht das eigene Familienunternehmen erfolgreicher, weil die vereinten Kräfte auf Produkt und Markt ausgerichtet werden.

Sollen in der FAMILIENVERFASSUNG getroffene Aspekte auch rechtlich bindend sein, sollten diese Aspekte in den Gesellschaftsverträgen maßgeblich Einfluss nehmen. Dabei gilt die Empfehlung: Je größer das Konfliktpotential in einem Bereich ist, desto verbindlicher sollte hier eine Regelung festgeschrieben werden. Das bedeutet z. B.: Besteht jedes Jahr ein Konflikt über die Höhe der Ausschüttung, ist zu empfehlen, eine feste Regelung im Rahmen der Familienverfassung zu treffen, die dann auch im Gesellschaftsvertrag rechtlich verbindlich verankert wird. Ein weiterer großer Konfliktbereich ist die Mitarbeit auf Führungsebene und die Nachfolge in die Geschäftsebene. Die Diskussion, wie, wo, weshalb und wer im Unternehmen mitarbeiten darf, wird häufig in der Familie emotional geführt. Dabei geht es um Lebensstandard oder um falsch verstandene Fürsorgepflichten für Familienmitglieder. Deshalb sollten in der FAMILIENVERFASSUNG klare Regelungen für die Auswahl der Arbeit auf Führungsebene und für die Auswahl des Nachfolgers festgelegt werden. Kommt es dennoch einmal zum Konflikt, so ist ein Konfliktmanagement hilfreich. Deshalb erarbeiten Unternehmerfamilien Regeln zum Umgang mit Konflikten und schreiben diese in ihrer FAMILIENVERFASSUNG auf. Dafür sind prozessuale Regeln aufzustellen, die zu



## Private Brauereien

Beginn, während und nach dem Konflikt zu beachten sind.

Wo immer Menschen zusammenkommen gibt es unterschiedliche Vorstellungen, Wünsche, Lebensentwürfe, Werte. Geht es dabei um ein Thema, das für alle Beteiligten eine große Bedeutung hat, sind Konflikte, ob offen oder verdeckt, vorprogrammiert. Wegen ihrer besonderen Dynamik und Verflechtung brauchen Familienunternehmen eine Familienverfassung, die aus einem gemeinsam getragenen Prozess hervorgeht. Dabei entscheidet die Prozessqualität die konstruktive und offene Familienkultur. Die gelebte Familienkultur, die mit der FAMILIENVERFASSUNG begründet wird, ist die kostbarste Ressource für Unternehmerfamilien. Sie ermöglicht ein tragfähiges und stimmiges Miteinander, eine erfolgreiche Übergabe und sichert somit die Zukunft des Familienunternehmens und der Familie nachhaltig.

Der Artikel wurde von Ildigo Juhasz und Dr. Franz Xaver Kirschner verfasst, die gemeinsam Unternehmensnachfolgen begleiten. Frau Juhasz stammt selbst aus einem Familienunternehmen und hat dort alle Facetten erlebt und durchlebt. Seit 2006 berät Frau Juhasz Familienunternehmen in Zeiten der Veränderung. Sie hat sich auf die Lösung von Konflikten in Unternehmerfamilien und die Erarbeitung von Familienverfassungen spezialisiert. WG/M



Foto: Ildigo Juhasz



Foto: Dr. Franz Xaver Kirschner