

# Wie lassen sich Familienunternehmen erhalten?

Gert F. Hartmann

*Überschlägige Berechnungen gehen dahin, daß sich neun Zehntel aller Unternehmen in der Bundesrepublik in Familienbesitz befinden. Sie stellen den Kern des unternehmerischen Mittelstandes dar. Darüber hinaus wird geschätzt, daß die meisten dieser Unternehmensleiter nicht für die Zukunft ihres Betriebes gewappnet sind.*

Hierbei stehen weniger die finanziellen als mehr die vom Generationenwechsel geprägten Probleme im Vordergrund. Die Firma auch für die Zukunft zu erhalten, bedarf nämlich einer gut überlegten Strategie.

Mit dem Zeitlauf ab dem Wiederaufbau in Westdeutschland steigern sich die Unsicherheiten über das Los von Familienunternehmen. Hatte nach der Firmengründung der Eigentümer zunächst für einige Jahrzehnte eine unangefochtene Kompetenz für das Unternehmensziel und die Wege zu dessen Verwirklichung, ändert sich das mit dem Heranwachsen der Kinder. Ein Wertewandel tritt ein, der vor dem mit viel persönlichem Einsatz errungenen Firmenstatus nicht haltmacht. Die Augen aus Angst vor der Gefahr eines Betriebsverlustes gänzlich zu verschließen, ist dann für den Senior einesteils menschlich verständlich, andererseits für den Erhalt der familiären Existenzgrundlage und den Bestand des Mitarbeiterstammes nicht zu verantworten.

Unschlüssigkeit besteht häufig darüber, ob, wann und wie die eigenen Kinder in die Firmenführung eingebunden

werden sollen. Während das „ob“ davon abhängt, welche eigene Lebensplanung die Kinder anstreben, auf die der Senior wenig Einfluß hat, gibt es im übrigen abweichende Meinungen über den richtigen Gang zur Einbindung. Mit frühzeitiger Verpflichtung eines Kindes mag bei dem das Gefühl aufkommen, etwas geschenkt zu erhalten, für das es keine besondere Eigenleistung zu erbringen braucht. Dagegen kann es von einem der Kinder als eine Auszeichnung empfunden werden, wenn ihm die Firmennachfolge erst nach starkem Engagement im väterlichen/mütterlichen Unternehmen zuwächst.

Beide Verfahrensweisen wirken sich auf die Motivation des Firmennachfolgers aus. Zwar dürfte sich jeder gestandene Unternehmer darüber im klaren sein, daß der oder die Nachfolger mit einer anderen persönlichen Philosophie an den künftigen Firmenalltag herangehen werden. Dennoch macht es einen Unterschied, mit welcher Vehemenz das Ererbe in Zukunft verwaltet wird. Immerhin entwickelt die Nachfolgeneration eines Tages doch ihre eigenen Vorstellungen, wobei diese nach Jahren ungünstigenfalls in den Verkauf des Unternehmens einmünden könnten.

Als großer Mangel wird empfunden, wenn der Firmengründer keine Verfügungen über seine Nachfolge trifft. Je nach fortschreitendem Alter des Eigentümers machen Berater die Angst vor dem Tode für die Verweigerung eines Testaments verantwortlich. Es soll eben alles seinen gewohnten Gang behalten; das Blickfeld für künftige Entwicklungen wird dabei immer enger. Dies erklärt die große Zahl der Familienunternehmer, die keine testamentarischen Verfügungen getroffen haben. Die Unsicherheit über die Wahl eines geeigneten Nachfolgers ist meist nur ein vorgeschobenes Argument.

Damit liegt die entscheidende Strategie für den Erhalt eines Familienunternehmens in der testamentarischen Vorsorge für den Generationenwechsel. Je früher

diese erfolgt, desto sorgloser kann der Senior seine Geschäftstätigkeit fortsetzen und desto eher ist er dagegen gefeit, steuerliche Sünden zu begehen. Nach geltenden Steuerrecht wird ja diejenige Familie bestraft, welche die legalen Gestaltungsmöglichkeiten zur Steuerersparnis nicht ausschöpft, indem das zu Lasten des Unternehmens und der Angehörigen gehen müßte.

Wo sich partout kein Familienmitglied für die Fortführung des Unternehmens finden läßt oder auch nicht vorhanden ist, bleibt zum Firmenerhalt nur die Gewinnung familienfremder Personen. Dann gilt insbesondere, frühzeitig die Weichen zu stellen, denn bei Eintreten der Handlungsunfähigkeit des Eigentümers kommt eine solche Auswahl zu spät.

Als strategische Maßnahme hat sich die Empfehlung durchgesetzt, anstelle von Managern einen oder mehrere persönlich haftende Gesellschafter in das Familienunternehmen aufzunehmen. Zwar werden die Leistungen von guten externen Führungskräften nicht anzufechten sein. Doch verbindet sich mit einer persönlichen Mithaftung für das Unternehmen eine ganz andere Motivation. Der Substanzerhalt und die Substanzsteigerung des Familienunternehmens bekommen bei den Akteuren so einen höheren Stellenwert.

Daß dies natürlich kein Königsweg ist, wird deutlich, wenn letztlich die Nachfolgefrage ansteht. Gesichert ist dann zwar die Fortführung der Firma. Ob hinterbliebene Familienangehörige in den Nutzen der Aufbauarbeit des Firmengründers kommen, hängt jedoch von den getroffenen Verfügungen ab. Insoweit bleibt die Notwendigkeit, auch bei Mitwirkung von persönlich haftenden Gesellschaftern Regelungen für den „Tag X“ zu treffen. □