

ZUKUNFT FÜR DAS LEBENSWERK: WAS TUN?

ZUSAMMENFASSUNG DES BUCHES ZUKUNFTSSICHERUNG FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN¹ VON ULRICH HEMEL UND HARALD LINK

VON PROF. DR. ULRICH HEMEL, LEITER DES INSTITUTS FÜR SOZIALFORSCHUNG UND
CO-AUTOR DES VORGESTELLTEN BUCHES

ABSTRACT

Jeder Unternehmer muss sich Gedanken um die Zukunft des eigenen Betriebs machen. Gibt es Nachfolger aus der Familie? Sollen sich externe Partner einbringen? Lohnt der Zusammenschluss mit Konkurrenten? Oder ist der Erwerb eines Betriebs mit speziellem Know-how besser? In der Art eines speziell auf Familienunternehmer zugeschnittenen Leitfadens stellen Prof. Ulrich Hemel und Harald Link mögliche Alternativen der Unternehmensentwicklung dar – vom Verkauf bis zur strategischen Partnerschaft, von der Beteiligung bis zur Übernahme. Im Folgenden gibt Prof. Hemel einen Einblick in das Werk.

I. Einleitung

In Deutschland gibt es über 3 Mio. Unternehmen. Schlagzeilen machen Konzerne und bekannte Marken. Die Mehrzahl der Betriebe (rund 90 %) ist aber nach wie vor inhabergeführt oder von der Gründerfamilie kontrolliert.

Die Verbindung von Kapital, Führung und Familie ist eine Besonderheit, die für die meisten KMU (kleine und mittlere Unternehmen) typisch ist. Die besondere Identifikation mit dem eigenen Unternehmen prägt Unternehmerfamilien, unabhängig davon, ob es sich um einen Kfz-Handel, eine Schreinerei oder einen produzierenden Betrieb handelt.

Vieles, was für den angelsächsisch geprägten Finanzkapitalismus typisch ist – etwa eine strenge Renditeorientierung ohne Rücksicht auf Mensch und Material –, widerstrebt den Familien-eigentümern, Gründerinnen und Gründern. Sie fühlen sich verantwortlich für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und begreifen ihren Betrieb als funktionierenden Teil des Sozialwesens an ihrem Ort. In anderen Worten: als Akteur der lokalen Zivilgesellschaft.

INHALT

- I. Einleitung
- II. Die Dimension der Zeit
- III. Die Frage nach Werten und Zielen
- IV. Unternehmenstransaktion als Akt der Zukunftssicherung
- V. Entscheidungen und strukturelle Phasen des Unternehmensverkaufs

II. Die Dimension der Zeit

Dazu kommt die Dimension der Zeit. Denn ein Unternehmen ist – mit Ausnahme der *Quick Flips*, also des sehr schnellen Weiterverkaufs im Private Equity-Sektor – keine Sache für wenige Monate oder Jahre. Viele Unternehmen überleben die ersten fünf Jahre nicht. Wo Licht ist, ist auch Schatten. Wer aber eine Reihe von krisenhaften Situationen einmal überstanden hat, der bildet in seiner Persönlichkeit Haltungen ab, die charakterbildend wirken. Er oder sie weiß, dass Fehler oder von außen kommende Rückschläge unvermeidlich sind – ob bei Personaleinstellungen, bei Marketingkampagnen oder auch bei Investitionen. Er oder sie weiß aber auch, dass sich eine gute Vorbereitung, strategische Planung und echter Durchhaltewillen häufig auszahlen. Menschen, die ihr Unternehmen über mehrere Jahre aufgebaut und geführt haben, entwickeln eine spezifische Mischung aus Demut und Stolz.

Dies ist der Hintergrund dafür, dass für viele mittelständische Firmeninhaber und ihre Familien die Entscheidung zur Zukunft ihres Unternehmens nicht leicht zu treffen ist. Wer Höhen und Tiefen erlebt hat, entwickelt starke emotionale Bindungen: an Mitarbeiter, an Kunden, an Lieferanten, an das Unternehmen als Ganzes.

Die Frage nach der Veräußerung des eigenen Unternehmens setzt voraus, dass ein Inhaber – und um den geht es hier vorwiegend – zur Einsicht gelangt, dass er das eigene Unternehmen zwar weiter betreiben kann, aber dies nicht mehr

¹ Hemel, U./Link, H. (2017): Zukunftssicherung für Familienunternehmen – Beteiligungen, Verkäufe und Übernahmen. Stuttgart: Kohlhammer.

auf Jahrzehnte. Es setzt voraus, dass eigene Kinder oder enge Mitarbeiter als Übernehmer nicht infrage kommen, aus welchen Gründen auch immer. Wer beim eigenen Unternehmen – oft dem zentralen Lebensinhalt eines Unternehmers – zu einer solchen Erkenntnis gelangen will, der braucht vor allem eins: Zeit.

Die Wahrnehmung von Zeit ist allerdings sehr subjektiv. Nach einem Familienumzug kamen meine Kinder am ersten Tag an der neuen Schule an und bemerkten: „Oh, wir haben ja lauter ganz alte Lehrer.“ Auf die Rückfrage, wie alt die wohl seien, lautete die Antwort: „Bestimmt 35 oder 40 Jahre, mindestens.“ Die Einschätzung des eigenen Lebensalters spielt folglich eine gewaltige Rolle bei der Einschätzung anderer. Und so gesund und fit sich ein Unternehmer oder eine Unternehmerin fühlen mag, so selten kommt eine signifikante Wertsteigerung des eigenen Betriebs nach dem 60. oder 70. Lebensjahr des Unternehmers vor. Denn zunehmende Erfahrung bringt typischerweise eine gewisse Risikoaversion mit sich: Weil man gesehen hat, dass alles Mögliche passieren kann, wird man vorsichtig. Dieser Impuls ist gut für die Erhaltung, selten aber hilfreich für die Erweiterung und das Wachstum eines Betriebs. Bei den jährlichen Gesprächen mit Banken beziehungsweise Kreditgebern kommt es ab dem Lebensalter 55 oder 60 regelmäßig dazu, das Nachfolgethema anzusprechen. In den ersten Jahren lässt sich die Fragestellung noch wegdrücken, später hängt es von der Qualität der Bilanz und der aus ihr folgenden Abhängigkeit oder Unabhängigkeit von Banken ab, wie stark solche Impulse gesendet werden und ankommen.

Die eigene Lebenszeit bringt den Unternehmer oder die Unternehmerin in ein Dilemma. Denn der richtige Zeitpunkt zum Aufhören, zur Regelung einer Nachfolge oder zur Veräußerung eines Unternehmens hängt nicht nur von der eigenen Person ab. Märkte haben ihre eigene Entwicklungsdynamik. Unternehmensprojekte – vom Bau der Infrastruktur zur Anschaffung von Maschinen, von der Gründung einer Zweigniederlassung bis zur Investition in die digitale Transformation – passen nicht immer zum Rückenwind oder Gegenwind, der aus dem Markt weht. Und schließlich führen die Mitglieder der eigenen Familie verständlicherweise ein eigenes Leben. Interesse und Fähigkeit fallen nicht immer überein. Der eine will und kann nicht, der andere kann und will nicht. Gerade angesichts einer komplexen Gegenwart voller Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung ist häufig mehr als unklar, ob die eigenen Söhne oder Töchter sich auf Zeit oder auf Dauer an das Familienunternehmen binden wollen.

III. Die Frage nach Werten und Zielen

Erik H. Erikson (1902–1994) hat in seinem bekannt gewordenen Buch „Identität und Lebenszyklus“² das Erwachsenenalter

durch die Komplementarität von „Generativität“ und „Stagnation“ beschrieben. Das Alter – oder, höflicher gesagt: das „reife Erwachsenenalter“ – wird durch die Pole „Ich-Integrität“ versus „Verzweiflung“ charakterisiert.

Die große Frage ist aber die nach dem Übergang von der einen in die andere Phase. In aller Regel gibt es dafür keinen festgelegten Zeitpunkt, an dem mit einem Glockenschlag ein neuer Lebensabschnitt beginnt. Trotzdem ist es allgemein verbreitetes Selbsterleben, eine gewisse Alterung im eigenen Körper zu erfahren: bei Sportlern früher als bei Musikern, bei körperlich Tätigen rascher als bei akademischen Forschern. Erfahrung kompensiert zwar vieles, und idealerweise gibt es eine gute Mischung aus Jung und Alt, aus vorwärts drängenden Impulsen und vorsichtigem Abwägen.

Es ist aber auch eine geistige und spirituelle Leistung, sich immer wieder schonungslos selbst zu fragen, welche Werte und Ziele im eigenen Leben, im eigenen Unternehmen vordringlich sind. So berichtete mir ein agiler Endfünfziger einmal: „Vor zwanzig Jahren konnte ich mir nicht einmal vorstellen, je in den Ruhestand zu gehen. Ich fühle mich noch immer fit und habe Freude an meiner Arbeit, aber vorstellen kann ich mir das in der Zwischenzeit schon. Nur nicht so schnell.“

Gerade bei unternehmerisch tätigen Menschen ist die Frage nach Werten und Zielen schon deshalb nicht trivial, weil sie sich in der Person des Geschäftsführers, Inhabers oder bestimmenden Anteilseigners unmittelbar auf das Schicksal des betreffenden Unternehmens auswirkt. Denn das Ruhestandsrisiko ist zweiseitig ausgestaltet: Wer aus Sorge, nichts mehr zu sagen zu haben, zu lange am Ruder bleibt, der kann sein eigenes Unternehmen in seiner Existenz gefährden, ohne es zu wollen. So war es im Fall von zwei Brüdern, die noch mit 85 und 82 Jahren als Geschäftsführer agierten, weil es aus ihrer Sicht niemanden gab, der die entsprechende Kompetenz zur Geschäftsführung gezeigt hätte. Verschiedene Versuche waren gescheitert: an der angeblichen Unfähigkeit prospektiver Nachfolger einerseits – so die Sicht der beiden Inhaber – sowie der verlauteten Halsstarrigkeit der beiden Alten – so die Sicht des Umfelds. Es handelte sich immerhin um ein Unternehmen mit mehreren Hundert Millionen Euro Umsatz. Als einer der Brüder erkrankte, musste es dann schnell gehen. Und weil in der Zwischenzeit notwendige Anpassungen nicht gemacht worden waren, kam das Unternehmen auch prompt in die Krise. Beide Seiten fühlten sich dadurch eher bestätigt als eines Besseren belehrt.

Nun hatten die beiden Brüder im genannten Beispiel keine geeigneten Nachkommen. Sicherlich ist es besonders befriedigend, wenn der eigene Nachwuchs in das Unternehmen hineinwächst. Ein Selbstläufer ist es allerdings nicht, denn eine andere Generation hat zwangsläufig auch abweichende Vorstellungen. Die Dynamik des Übergangs ist daher ein Kapitel für sich, mit erfolgreichen und weniger erfolgreichen Fallbeispielen, die hier nicht betrachtet werden sollen. »

² Erschienen 1966/1973.

Strukturell von Bedeutung sind nämlich vor allem die veränderten Lebensverhältnisse im 21. Jahrhundert. Zahlreiche Familienunternehmen berichten davon, dass die emotionale Bindung an das eigene Unternehmen in den Nachfolgegenerationen schwächer ausgeprägt ist. Dies muss kein Nachteil sein. Zum einen ist es ein Vorzug der heutigen Gesellschaft, eigene Lebensentwürfe nicht nur zuzulassen, sondern auch zu fördern. Andererseits ist es nicht immer von Vorteil, sich an den überkommenen Strukturen der eigenen Eltern oder Verwandten abzuarbeiten und womöglich im eigenen Veränderungseifer auch noch gebremst zu werden. Schließlich verlangt es ein sehr hohes Maß an Disziplin, in die Führung eines familieneigenen Unternehmens effektiv hineinzuwachsen. Um jedenfalls die emotionale Bindung an das Unternehmen zu fördern, fahren die professionellsten großen Familienunternehmen eigene „Gesellschafterbindungsprogramme“, etwa mit einem regelmäßigen, eigenen Familientag für die junge Generation. Für viele inhabergeführte kleine und mittlere Unternehmen kommt dies aber schlichtweg aus Mangel an Nachwuchs nicht in Betracht. Zur gesellschaftlichen Wirklichkeit gehört ja auch der demografische Faktor. Die Zukunftsfrage für das eigene Unternehmen wird drängend, gerade dann, wenn die eigene Lebensplanung veränderte Ziele und Werte nahelegt – vom Reisen bis zum nachgeholt Studium oder Zweitstudium. Da auch nicht immer geeigneter Führungsnachwuchs aus den eigenen Reihen zur Verfügung steht, liegen dann häufig ein Verkauf oder eine andere Transaktion nahe.

IV. Unternehmenstransaktionen als Akt der Zukunftssicherung

Wer zehn, zwanzig oder noch mehr Jahre das eigene Unternehmen geführt hat, dem fällt anlässlich eines Verkaufs der Gedanke an den Abschied umso schwerer, je deutlicher die Trennung ist. Grundsätzlich aber sind Unternehmensverkäufe oder andere Transaktionen nicht risikoreicher als andere Lösungen. Richtig ist aber auch, dass kaum ein Familienunternehmer über das nötige Fachwissen für komplexe Transaktionen wie den Verkauf eines ganzen Unternehmens hat. Dazu kommt, dass sich die darauf spezialisierte Dienstleistungsbranche eine eigene Fachsprache geschaffen hat, mit vielen für andere unverständlichen Ausdrücken. Die Verbindung aus der eigenständigen Betrachtung der Lebenssituation und Psychologie des älter werdenden Familienunternehmers mit einer sprachlich nachvollziehbaren Einführung in die einzelnen Schritte eines Unternehmensverkaufs ist der Leitgedanke beim neuen Buch „Zukunftssicherung für Familienunternehmen“. Mittelständische Unternehmer halten in aller Regel keine großen Stabsabteilungen vor und sind nicht selten von einem gewissen Misstrauen gegenüber den sprachlichen und verhaltensauffälligen Besonderheiten der Beraterzunft geprägt. Hier möchte das Buch in eine Lücke stoßen. Es beleuchtet alle Phasen bei der Vorbereitung und Durchführung eines Unternehmensverkaufs. Gerade auch die emotionalen Befindlichkeiten, die zwangsläufig mit einer Unternehmenstransaktion verbunden sind, sollen dabei zum Vorschein kommen.

V. Entscheidungen und strukturelle Phasen des Unternehmensverkaufs

Das Werk geht zunächst auf Besonderheiten in der Lebenslage von Unternehmern in deren zweiten Lebenshälfte ein (bis hin zum „Älterwerden“ und zum „Ruhestandsrisiko“). Ein eigenes Kapitel gilt den Handlungsoptionen, von der internen und externen Nachfolgelösung bis zum Gang an die Börse und zum klassischen Unternehmensverkauf.

Dieser Verkaufsprozess wird dann strukturiert analysiert, von der Projektierung zur Kunst der Unternehmensbewertung bis hin zur effektiven Transaktionsphase und der so wichtigen „Phase danach“, dem Post-Merger Management. Diese Phase wird häufig unterschätzt, denn die Unterschriften unter das Vertragswerk sind schon trocken und der Kaufpreis ist gezahlt. Der Wert eines übernommenen Unternehmens zeigt sich aber grundsätzlich erst nach dem Kauf, und hier spielen die sinnvolle Gestaltung und das sachgerechte Tempo von Arbeitsschritten zur Weiterführung die entscheidende Rolle. In nicht wenigen Fällen wird der Rat des bisherigen Unternehmers auch in dieser Phase gesucht und geschätzt. Voraussetzung ist aber, dass diesem der Übergang innerlich wirklich klar ist. Er wird dann nämlich zum Ratgeber und ist nicht mehr Entscheider. Ein kooperatives Miteinander zwischen Käufer und Verkäufer kann hier zum wesentlichen Bestandteil einer fortgeführten Erfolgsgeschichte werden. ◆



Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel ist Theologe und Wirtschaftswissenschaftler, Unternehmer, Vorsitzender des BKU Bund Katholischer Unternehmer, Leiter des Weltethos-Instituts, Tübingen, sowie Gründer und Direktor des Instituts für Sozialstrategie in Berlin, Jena und Laichingen. Er hat als früherer Vorstandsvorsitzender einer Aktiengesellschaft und im Private Equity-Umfeld zahlreiche Transaktionen auf Käufer- und Verkäuferseite durchgeführt.

Dipl.-Kfm. Harald Link, Hamburg, ist seit mehr als 30 Jahren selbständiger Beteiligungs- und Fusionsberater mit eigener, unabhängiger M&A-Boutique. Er hat in dieser Zeit mehr als 100 mittelständische Unternehmen bei der Vorbereitung und Durchführung nationaler und internationaler M&A-Transaktionen begleitet.

KEYWORDS

Familienunternehmen • M&A-Prozess •
Nachfolge • Zukunftssicherung