

DER Mittelstand

Das Unternehmermagazin

Themenschwerpunkt: Mittelstand und Personal

Stellen. **Erfolgreich.** Besetzen.



Was Unternehmen
gegen den Fachkräftemangel
tun können

20 Jahre
BVMW-Präsident
Mario Ohoven
S. 10

Chancenkontinent
Afrika
S. 8

Fachkräftesicherung
im Fokus
S. 28

Wie pflegende Mitarbeiter
gehalten werden
S. 50

Nachfolgeregelung – gerecht oder handlungsfähig?

Ein tiefsitzendes Dilemma führt dazu, dass es gerade einmal 30 von 100 mittelständischen Familienunternehmen in die zweite Generation schaffen. Das Ringen um unvereinbare Rollen und Werte kann für die nachfolgenden Generationen schwerwiegende Konsequenzen haben, wie ein fiktives Fallbeispiel zeigt.

Um das Erbe gerecht zu verteilen, will ein mittelständischer Unternehmer seine Firma, die Anteile und Geschäftsführerposten zu gleichen Teilen an den Sohn und die Tochter übergeben. Aus Sicht des Gründers erzeugt er damit in diesem fiktiven aber repräsentativen Familienmodell maximale Gerechtigkeit und sichert den Familienfrieden. Es ist jedoch fraglich, ob ihm dies wirklich gelingt, oder ob es nicht bessere Optionen gibt.

Der risikobereite und führungsstarke Sohn Rainer führt den kaufmännischen Bereich, die eher introvertierte Tochter Judith wird technische Geschäftsführerin. Das unterschiedliche Wesen, ihr Führungsstil und die Risikobereitschaft führen dazu, dass sie gemeinsame Absprachen für den Betrieb in der Regel vermeiden.

Judith und Rainer managen ihre Bereiche nach bestem Wissen und Gewissen. Die unterschiedlichen Charaktere stoßen sich aber eher ab. Die Frage, was das Unternehmen für die Zukunft braucht, wird nie gemeinschaftlich beantwortet. Beide fühlen sich der Tradition und dem Auftrag des Vaters verpflichtet.

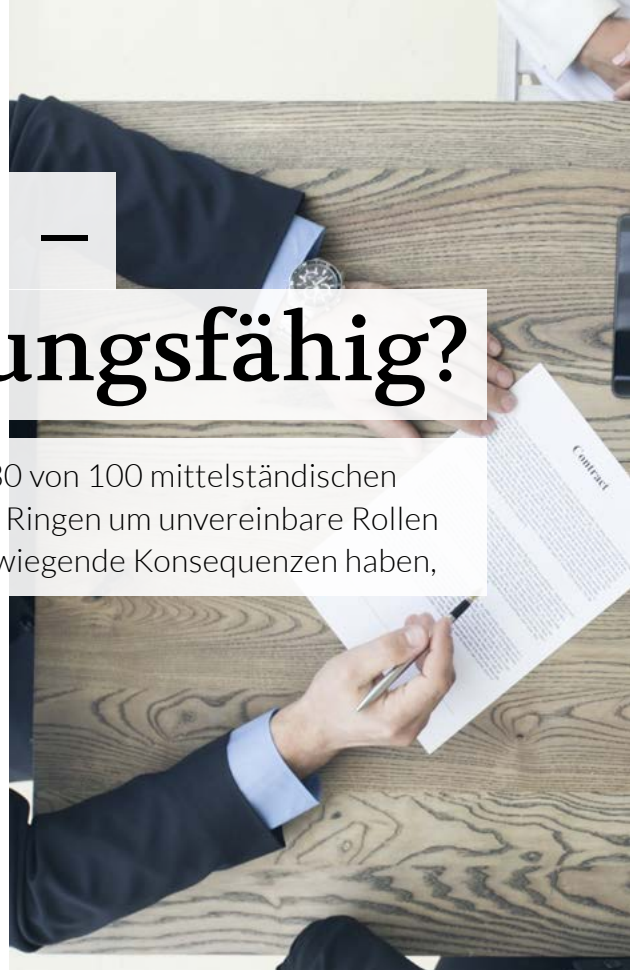
Hätte es Alternativen für den Gründer gegeben? Aus Sicht des Familienvaters wohl nicht. Aus Sicht des Unternehmers einige. Denn jedes Unternehmen braucht in erster Linie Handlungsfähigkeit. Bringen die Nachfolgekandidaten Kompetenz und Unternehmertum mit und sind sie in der Lage, dieses auch vollumfänglich auszuspielen? Vielleicht wäre Judith dankbar gewesen, wenn sie sich dem Willen des Vaters nicht hätte beugen müssen. Gerechtigkeit entsteht stets auf der empfangenden Seite. Der Verkauf an den Sohn,

an einen Mitarbeiter oder externen Interessenten wären zumindest überlegenswerte Optionen gewesen. Es hat sich bewährt, Anteile mehrheitlich in eine Hand zu geben.

Als beide auf die 60 zugehen, rät der Steuerberater, frühzeitig ihre Anteile zu übertragen, um hohe Erbschaftsteuerzahlungen zu vermeiden. Dadurch entsteht in der zweiten Nachfolgeneration folgendes Gesellschafterbild:

Nach dem Studium tritt Judiths Tochter Christina mit nun den meisten Stimmrechten operativ in das Unternehmen ein. Rainers Söhne Niklas und Max haben andere Pläne. Durch die vorgezogene Anteilsübergabe stehen sich in der Gesellschafterversammlung nun zwei Familienstämme gegenüber, worunter das Unternehmen leidet. Mitarbeiter beginnen, das Unternehmen zu verlassen.

Hätte der Gründer geahnt, dass sein Nachlass einmal zur Lagerbildung führt und so das wichtigste Entscheidungsgremium lähmt, dass der Familienfrieden massiv bröckelt, und kein Kind in seiner Rolle wirklich glücklich ist, wäre er sicher über alternative Lösungen froh gewesen. Die Auswahl der optimalen Unternehmensführung ist wesentlich in ihrer Tragkraft und Reichweite,





- Bei der Unternehmensnachfolge ist eine scheinbar gerechte Aufteilung nicht immer ratsam
- Klare Mehrheitsverhältnisse vermeiden Familienstreitigkeiten und sichern langfristig das Überleben des Unternehmens

wie das Beispiel zeigt. Zudem gibt es die Möglichkeit, im Gesellschaftsvertrag auch eine Regelung für zukünftige oder ungeplante Erb- und Nachfolgen mit einer Rückübertragung der Anteile an verbleibende Gesellschafter bei gleichzeitigem Ausgleich für die Erben zu berücksichtigen.

Aus Altersgründen steht nun auch die Nachfolgefrage der zweiten Generation im Raum. Christina erhält immer noch nicht das Vertrauen der anderen Familienseite. Rainer kann bislang keinen geeigneten Nachfolger präsentieren, denn

den externen Interessenten fehlt eine attraktive Mehrheit, mithin genau der Gestaltungsspielraum, den Vollblutunternehmer benötigen. Mit zunehmendem Alter des Geschäftsführerduos und abbauender Ertragskraft fährt der Wert des Unternehmens in den Keller.

Bei der Konstruktion der Nachfolge sollte ein Unternehmer immer die Handlungsfähigkeit des Unternehmens im Auge behalten. Es empfiehlt sich, zukünftige oder ungeplante Erb- und Nachfolgen im Gesellschaftervertrag zu regeln, denn Gerechtigkeit entsteht immer erst im Auge der Empfangenden! ■



Beatrice Rodenstock
Rodenstock – Gesellschaft für Familienunternehmen mbH

www.rodenstock-gfu.de



Holger Habermann
Partner bei K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten



Roland Greppmair
Partner bei K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten

www.die-nachfolgespezialisten.eu
Mitglied des BVMW
Expertenkreises Nachfolge

Anzeige

Kein Ausweg bei Pensionszusagen?

Wußten Sie, dass die Rückstellungen für Betriebsrenten in den Handelsbilanzen für viele Unternehmen zunehmend zu einem Problem geworden sind bzw. sich als solche noch herausstellen werden. Grund für den Anstieg der handelsbilanziellen Pensionsrückstellungen ist der anhaltend sinkende Zins.

Wir bieten individuelle Lösungswege durch Auslagerung und Ausfinanzierung Ihrer Pensionszusage auf einen extern Versorgungsträger. So ist Ihre Pensionszusage unabhängig abgesichert.



Fordern Sie unsere Informationsbroschüre „Auslagerung von Pensionszusagen“ an!

**Jürgen
abstreiter**
WIRTSCHAFTSBERATUNG
Herbststraße 36a · 82194 Gröbenzell · T +49 8142 58760 · F +49 8142 57103 · www.wbja.de



Sprechen Sie mit uns! ☎ **0814258760**
Über 27 Jahre Erfahrung im rechtssicheren Umgang mit Pensionszusagen