

# Generationenwechsel im Familienunternehmen: Streit vermeiden heißt den Konflikt nicht scheuen



Rechtsanwalt

Der Generationenwechsel in Familienunternehmen ist für die gesamte Familie eine Herausforderung. Regelmäßig ist der Gesellschaftergeneration daran gelegen, die Nachfahren an dem Unternehmen gleichberechtigt zu beteiligen. Dies ist für viele die Idealvorstellung. In der Praxis zeigt sich aber aus den verschiedensten Gründen die Notwendigkeit der Ungleichheit.

## **Interessen und Stärken erkennen**

Im persönlichen Bereich sind die Interessen und Stärken innerhalb der Nachfolgegeneration oft unterschiedlich. Erkennt man die Unterschiedlichkeit im Privaten an, ist es konsequent, die Nachfolger mit ihren verschiedenen Antrieben und Motiven auch im beruflichen und damit bei der Unternehmensnachfolge wahrzunehmen. Das zeigt sich bei der Findung der passenden Rolle im Unternehmen. Gerade Familienunternehmen sind durch den persönlichen Einsatz im operativen Geschäft geprägt. Demzufolge reicht es nicht aus, die Teilhabe an dem Unternehmen durch die Anteilsgröße zu definieren. Nicht jeder (genetische) Nachfolger ist geeignet, als Kapitän ein schwankendes Schiff durch stürmisches Gewässer zu übernehmen. Es wäre daher fatal, um der ehrhaften Gleichbehandlung wegen etwa sämtliche Kinder zum Geschäftsführer zu bestellen. Zeigt sich hingegen dieses Gen schon frühzeitig bei einem der potentiellen Nachfolger, gilt es dieses fortzuentwickeln.

## **Potentielle Spannungen vorausschauend analysieren**

Von entscheidender Bedeutung ist die Einbindung in das soziale Geflecht der Mitarbeiter. Auch mit den erforderlichen theoretischen Abschlüssen, praktischem Wissen und der entsprechenden rechtlichen Leitungsfunktion ausgerüstet, ist die Nachfolge nicht geschehen. Mit der personellen Verjüngung gehen Wechselwirkungen einher. Diese führen kurz bis mittelfristig zu Spannungen. Sie treten nicht nur innerhalb der Familie, sondern auch gegenüber den Mitarbeitern des Unternehmens auf: Oft sieht sich der langjährige und das damals noch im Sandkasten spielende Kleinkind betrachtende Mitarbeiter plötzlich der Weisungsbefugnis des zwischenzeitlich erwachsen gewordenen „Kindes“ ausgesetzt. Die Nachfolge ist deshalb neben den rechtlichen, steuerrechtlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekten stark mit emotionalen Aufgabenstellungen verbunden. Diese gilt es einer praktischen Lösung zuzuführen.

### **Kompetenzen klar definieren**

Die Kompetenzverteilung ist klar zu gestalten. Beispielsweise können einzelne Unternehmensbereiche untergliedert und einem eigenen Geschäftsführer unterstellt werden. Auf Gesellschafterebene kann das Stimmrecht in Abhängigkeit der Gesellschaftsform variabel gestaltet werden. Auch kann durch das Einstimmigkeitsprinzip ein Kontrollmechanismus implementiert werden. Gerade in Familienunternehmen ist das aber nur ein - wenngleich entscheidendes - „technisches Konstrukt“. Dieses bildet im übertragenen Sinne die Lenkstange des Unternehmens. Ob und in welche Richtung das Unternehmen gelenkt wird, wird aber nicht durch die Technik, sondern in den Köpfen der Entscheidungsträger bestimmt.

### **Handlungsfähigkeit vs. persönliche Befindlichkeiten**

Hier zeigt sich das Problem: Es „Menschelt“. Bei einer gleichberechtigten Beteiligung der Nachfolger haben diese früher oder später Entscheidungen zu treffen, für die sie die Zustimmung des anderen benötigen. Zu Beginn des Übernahmeprozesses stellt das ein Thema von geringerer Tragweite dar. Die Nachfolger sind zufrieden, sie sind wirtschaftlich erfolgreicher als zuvor. Im Laufe dieses Prozesses treten jedoch zunehmend Situationen auf, bei denen persönliche Befindlichkeiten verstärkt die eigene Entscheidung gegen das Votum des anderen prägen. „Wir haben florierende, größere mittelständische Unternehmen erlebt, die aufgrund von persönlichen Unstimmigkeiten in den Gesellschafterversammlungen keine Entscheidungen mehr herbeiführen konnten. Was von den übergebenden Generationen als gerecht und sittlich erstrebenswert erachtet worden war, stellte sich plötzlich als fatal für die Unternehmenspraxis heraus: Die Pattsituation in der Gesellschafterversammlung“, weiß Rechtsanwalt Matthias Bender. Diese Situation ist denkbar undankbar für ein Unternehmen. Zwar existieren rechtliche Möglichkeiten, den so genannten Gesellschaftstreit auszufechten. Regelmäßig führt das aber zu einem Zeitverlust. Diesen gilt es im Sinne des Unternehmens abzukürzen bzw. idealerweise zu vermeiden.

### **Scheinbar „unangenehme Entscheidungen“ frühzeitig beraten und bewerben**

Neben der technischen Konstruktion ist deshalb eine Ebene zu finden, die entweder im Vorfeld der Nachfolge die Weichen stellt oder im Konfliktfalle nach der vollzogenen Unternehmensübertragung schlichtet. Exemplarisch ist die Vereinbarung von Stimmenmehrheiten oder Sonderstimmrechten ebenso wie die Schlichtung durch einen Beirat zu nennen. Diese verhindern eine Handlungsunfähigkeit durch Stimmgleichheit. Da sie aber eine gesellschaftsrechtliche Regelung voraussetzen, müssen die Optionen mit den künftigen Nachfolgern kommuniziert werden. Dies gilt es auch, wenn ein erfahrener Mitarbeiter als Fremdgeschäftsführer wenigstens zeitweise den eigenen Nachfahren zur Seite gestellt werden soll. Wichtig ist es, die Bedeutung und Funktion der scheinbaren Ungleichbehandlung bzw. Kompetenzbeschneidung zu erläutern und in ihrem Sinn und Zweck zu bewerben. „Für uns fängt deshalb die Nachfolgeregelung zu ‚aktiven Lebzeiten‘ an. Unser Ziel ist es, die möglichen Spannungen gemeinsam in der Familie zu erforschen und zu der daraus resultierenden Notwendigkeit der Handlungsfähigkeit zu motivieren“, betont Rechtsanwalt Matthias Bender. Naturgemäß werden dabei wirtschaftliche Themen vertieft.

Aber, und nicht zuletzt in Familienunternehmen sind insbesondere die emotionalen Verflechtungen des persönlichen Näheverhältnisses zu adressieren. „Neben üblichen Verhandlungstechniken arbeiten wir mit einer in Wirtschaftsstreitigkeiten erfahrenen Personal- & Organisationsentwicklerin zusammen, die neben der rationalen Ebene auch die menschelnden Faktoren und unsichtbaren Dynamiken im Gesamtsystem berücksichtigt. Durch diese ganzheitliche Herangehensweise ist oftmals ein anderer Zugang zu den, zugegebenermaßen, nicht leicht herbeizuführenden ungleichen Regelungsinstrumenten (Stimmrechte, operative Befugnisse) möglich“, so Matthias Bender. Das emotionale Moment gilt es entscheidend zu berücksichtigen. „Es kommt nicht darauf an, mit dem Kopf durch die Wand zu gehen, sondern mit neuem Wissen die richtige Tür zu wählen und diese mit Gefühl zu öffnen“, hebt Esther Gaus, BEARS-Akademie, [www.bears-akademie](http://www.bears-akademie), hervor.

Diese frühzeitige Begleitung bietet den Vorteil des konstruktiven Austauschs zwischen der übergebenden und übernehmenden Generation wie auch der jeweiligen Generationen untereinander. „Zugleich entwickeln wir Konzepte, um kommunikativ den Generationenwechsel auch gegenüber den Mitarbeitern zu vollziehen“. Auf diese Weise ist die Entwicklung einer auf die konkreten Personen zugeschnittenen Nachfolgegestaltung möglich: Quasi den originären Familienweg.

Kontakt:  
Cramer Rechtsanwälte  
Rechtsanwalt Dr. Matthias Bender  
Romanstr. 22  
80639 München  
Tel.: +49 89 1399 77 90  
E-Mail: [info@cramer-muenchen.de](mailto:info@cramer-muenchen.de)