

# Sanierung von Familienunternehmen

## Operative, nachfolgebedingte und familienpsychologische Herausforderungen

Raoul Kreide / Birgit Prodingner\*

„Wir machen unsere eigene Firmenpolitik“, so wird *Dr. August Oetker*, Urenkel des Gründers und Chef der Holding 2004 im Magazin *Brand Eins* zitiert. Er finde es „wunderbar, dass seine Firma nicht an der Börse notiert“ sei. So könne die Familie ihr Erfolgsrezept beibehalten<sup>1</sup>. *Brand Eins* zitiert weiter den Journalisten *Rüdiger Jungbluth*, „gemessen an der Zahl erfolgreicher Unternehmer, die diese Familie seit 1870 hervorgebracht hat, sind die Oetkers nicht nur die bedeutendste deutsche Wirtschaftsdynastie, sondern auch die beständigste.“<sup>2</sup> Dies galt bis zum Tode von *Rudolf-August Oetker* im Jahr 2007, denn seitdem ist die Familie zerstritten<sup>3</sup>. Im Februar 2014 titelte das *manager magazin*: „Puddingkrieg bei den Oetkers – Ein Familienkonzern zerlegt sich“. Dort heißt es: „Was sie eint, ist der Groll – auf den anderen. [...] Der Kern des Zerwürfnisses ist eine Personalie: Wer wird der nächste Chef?“<sup>4</sup>. Wer sich mit Nachfolgethemen beschäftigt, dem ist diese Konstellation nur allzu bekannt – sie ist geradezu klassisch für mittelständische Unternehmer, die ihre Nachfolge nicht geregelt oder – trotz bester Absicht – falsche Weichen gestellt haben. Der folgende Beitrag untersucht die Auswirkungen familiärer Konflikte auf Unternehmen und zeigt Lösungsmöglichkeiten auf – sowohl vorbeugend als auch im Hinblick auf den in einer Sanierung operativ agierenden Berater.

### 1. Einleitung

Deutschland ist *das* Land der Familienunternehmen. Unter Familienunternehmen versteht man – unabhängig von ihrer Größe – Unternehmen, in denen die Mehrheitsanteile von Familienmitgliedern gehalten werden

und diese zugleich in der Geschäftsführung mitwirken („Einheit von Eigentum und Leitung“)<sup>5</sup>. Diese Familienunternehmen prägen die deutsche Unternehmerlandschaft, vom Handwerksbetrieb bis zu Konzernen wie Bosch oder ALDI. Über 90% der deutschen Unternehmen sind familiengeführt. Sie erzielen ca. 51% der Umsätze und stellen ca. 60% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland<sup>6</sup>.

Die Gründe für Krisen in Familienunternehmen sind nicht nur im Unternehmen, sondern sehr häufig in der Unternehmerfamilie zu suchen: Der Berater, der in der Krise in ein Familienunternehmen kommt, findet nicht nur einen operativen Betrieb vor. Familie und Unternehmen sind eng verzahnt. Strukturen sind über Jahrzehnte gewachsen und wurden oftmals nicht an das Wachstum des Unternehmens angepasst – auch weil sie in guten Zeiten eingespielt und bewährt waren. Ein langfristig erfolgreiches Sanierungskonzept kann daher nicht funktionieren, ohne die Unternehmerfamilie mit einzubeziehen. Zur Familie zählt dabei nicht nur der offensichtliche Entscheider. Die Familie ist ein komplexes soziales und wirtschaftliches Gebilde, in dem jedes Familienmitglied seine persönlichen Interessen und Bedürfnisse wiederfinden möchte. Gelingt es zu Lebzeiten nicht, die Nachfolge in diesem Sinne zu regeln, können Streitigkeiten der Familienstämme das Unternehmen ruinieren: Strategische Entscheidungen werden in der Gesellschafterversammlung blockiert. Stellen die Stämme zugleich Mitglieder der Geschäftsführung, setzen sich Neid und Missgunst auch im operativen Tagesgeschäft fest<sup>7</sup>.

Wer diese Ursachen nicht beachtet, wird als Sanierungsberater trotz bester Konzepte auf

(scheinbar unlogische) Widerstände und unsichtbare Barrieren stoßen. Andererseits kann die Berücksichtigung dieser Interessen auch ungeahnte Türen zur nachhaltigen Sanierung des Unternehmens aufstoßen.

Die für ein Familienunternehmen spezifischen Fragestellungen lassen sich in drei Gruppen einteilen. Im Unternehmen tätige Familienmitglieder wirken dort nicht nur operativ; sie handeln immer auch als ein Teil der Familie mit allen damit verbundenen Stärken und Schwächen. Daneben sind die Entscheidungen im Gesellschafterkreis teilweise stark durch Nachfolgegestaltungen beeinflusst. Schließlich können Konflikte aus der Familie ins Unternehmen getragen werden und Entscheidungsprozesse blockieren.

### 2. Operative Herausforderungen

Die operative Sanierung von Familienunternehmen ist wesentlich auf die Mitwirkung der (Familien-)Gesellschafter angewiesen. Dies gilt insbesondere, wenn Familienmitglieder im Unternehmen selbst tätig sind.

#### 2.1 Identifikation mit der Unternehmerpersönlichkeit

Hinsichtlich der Belegschaft zeichnen sich Familienunternehmen oftmals durch eine

\* Dipl.-BW (BA) Raoul Kreide berät als Rechtsanwalt und Mediator Familienunternehmen und die Unternehmerfamilien. Dipl.-FW (FH) Birgit Prodingner ist tätig als Coach und Mediatorin für Unternehmerfamilien.

1 Brand Eins 2004 S. 30.

2 Brand Eins 2004 S. 30.

3 Die Redaktion JUVE meldete am 30. 1. 2014: „Der Streit bei den Oetkers schwelt schon lange und eskalierte nach dem Tod des Familienpatriarchen Rudolf-August Oetker ab dem Jahr 2007. [...] Ein Ende der Streitereien ist nicht in Sicht.“, *www.juve.de*.

4 *manager magazin* 2/2014 S. 28.

5 So die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn, verfügbar unter <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-familienunternehmen/>.

6 Vgl. Stiftung Familienunternehmen, Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, verfügbar unter <http://www.familienunternehmen.de>.

7 Vgl. den Konflikt bei Suhrkamp („Mit dem Antrag, den jeweils anderen Teil wegen pflichtwidrigen Verhaltens aus der Gesellschaft auszuschließen, konnte sich keine Seite durchsetzen.“; JUVE-Redaktion vom 13. 11. 2013, [www.juve.de](http://www.juve.de); vgl. LG Frankfurt, Urteil vom 13. 11. 2013 – 3-03. 072/12, NZG 2013 S. 1427).

überaus hohe Loyalität der Mitarbeiter zu den (mitarbeitenden) Familienmitgliedern aus. Ihren Ursprung hat sie sehr oft aus der Gründungsphase des Unternehmens und der „Wirtschaftswunderzeit“, in der sich der Unternehmer gerne auch als Vaterfigur für seine Mitarbeiter sah. Mitarbeiter, die teilweise 40 Jahre im Betrieb arbeiten, haben den Aufbau des Unternehmens miterlebt und dazu beigetragen. Sie identifizieren sich in hohem Maße mit der Unternehmerpersönlichkeit. Das Unternehmen ist für sie eine zweite Familie geworden. Dementsprechend werden (notwendige) Veränderungen argwöhnisch beäugt oder gar bewusst torpediert, wenn sie von außen aufgezwungen erscheinen. Dies gilt insbesondere, wenn der – angeblich gescheiterte – Unternehmer in seinen Kompetenzen stark beschnitten oder ganz in den Ruhestand komplimentiert wird. Erfolgsversprechender ist es, die Unternehmerfamilie in die Sanierung und Sanierungsverantwortung mit einzubeziehen. Sie kann die Belegschaft mitnehmen und motivieren, durch das ihr entgegengebrachte Vertrauen Ängste um Arbeitsplatz und Zukunft nehmen und für Veränderungen die notwendige Akzeptanz schaffen.

## 2.2 Führungsverantwortung der Nachfolger entwickeln

Die Unternehmerpersönlichkeit verfügt regelmäßig über langjährige Kontakte zu Lieferanten und Kunden. Geschäftspartner schätzen die hohe Verlässlichkeit des Seniors und die „alten Werte“ für die er steht. Hierin liegt ein Wert, den man nicht leichtfertig aus der Hand geben sollte. Gleichwohl vollzieht sich auch dort ein Generationenwechsel. Ansprechpartner werden durch junge Kräfte ersetzt, die in einer anderen Welt aufgewachsen sind. Wo früher ein Handschlag zählte, werden heute Vertragsentwürfe per E-Mail verschickt. Dennoch kann das Unternehmen i. d. R. (noch) nicht auf die Unterstützung des Unternehmers verzichten.

Gleichzeitig gilt es aber, die nächste Generation an die kommenden Aufgaben heranzuführen. Es besteht die unausgesprochene Erwartungshaltung, auch der Kinder sich selbst gegenüber, den unternehmerischen Erfolg des Vaters fortzusetzen, ihn nicht zu enttäuschen. Dies wird nur gelingen, wenn sich der Unternehmensgründer – im Rahmen einer organisierten Übergabe – letztlich voll-

ständig aus dem Unternehmen zurückzieht. Zu beachten und achten sind aber auch die Bedürfnisse des Gründers nach einer sozial repräsentativen Position. Sofern Veränderungen unvermeidbar sind, sollte in jedem Fall ein Gesichtverlust vermieden werden. Beispielsweise kann ein ausscheidender Gesellschafter mit einer Position als Aufsichtsratsvorsitzender oder als Mitglied eines (neu zu schaffenden) Beirats bedacht werden.

**Praxisbeispiel:** *Der Unternehmensgründer, der das Unternehmen mit seinem Wissen und Einsatz bisher erfolgreich geführt hatte, erkrankte sehr plötzlich so stark, dass er das Unternehmen nicht weiter führen konnte. Sein Sohn, der seine kaufmännische Ausbildung im Unternehmen absolviert hatte und bereits viele Jahre assistierend an der Seite des Vaters wirkte, sollte das Unternehmen fortführen. Die fachlichen Kompetenzen waren vorhanden. Doch der Sohn zögerte, die notwendigen Entscheidungen (ohne den Vater) zu treffen. Die Mitarbeiter der mittleren Führungsebene spürten diese Verunsicherung und handelten informell so, wie sie es für richtig hielten. Dadurch kam es zu Kompetenzgerangel verschiedener Abteilungen und Reibungsverlusten. Das Unternehmensschiff steuerte ohne Kapitän in schwere See.*

*In diesem Fall war ein externes Interimsmanagement die geeignete Sofortmaßnahme, um Führungsstrukturen zu reaktivieren. Entscheidungen über den Fortgang des Unternehmens konnte der Sohn zunächst nicht treffen. Der Schatten des Vaters war noch zu groß. Angst vor der Verantwortung und das Gefühl, den Erwartungen des Vaters nicht gerecht werden zu können, prägten sein Auftreten. In dieser Situation galt es, den Sohn durch ein Personal Coaching aus dem Schatten des Vaters treten zu lassen. Dies wurde durch klärende Gespräche mit dem Vater begleitet, während das eingesetzte Interimsmanagement dem Sohn den Druck der sofortigen Verantwortung zunächst abnahm. Zum Ende dieses Jahres wird der Sohn das Ruder wieder übernehmen – aber nicht mehr als Sohn eines Unternehmers, sondern als selbst verantwortungsbereiter Unternehmer. Dazu hat sich die Familie entschieden, die Nachfolge in einem strukturierten Prozess weiter begleiten zu lassen. Hierzu wird gehören, dass der Vater*

*sein Vertrauen in die Fähigkeiten des Sohnes im Unternehmen sichtbar macht und den Sohn als seinen Nachfolger „legitimiert“. Die Verabschiedungsfeier bietet hierzu einen festlichen Rahmen. Aus dem Tagesgeschäft wird sich der inzwischen genesene Vater vollständig zurückziehen. Nur so – sowie durch bedingungslosen Einsatz für das Unternehmen – wird der Sohn die erforderliche uneingeschränkte Akzeptanz in der Belegschaft erlangen können.*

## 2.3 Nachfolge als Rating-Faktor

Banken wünschen sich verlässliche Partner. Den wichtigsten Beitrag dazu leistet eine geordnete Nachfolge. Nur die geordnete Übergabe der Geschäftsführung, Kontakte und Mitarbeiter ermöglicht einen störungsfreien Betrieb. Daneben verhindert die Nachfolgeplanung unter Einbeziehung der Familienmitglieder, dass einzelne Gesellschafter Entscheidungen aus eigennützigen Absichten blockieren. Eine so geregelte – und dokumentierte – Nachfolge wirkt sich als qualitatives Merkmal („soft fact“) unmittelbar und nicht zu unterschätzend auf die Ratingbeurteilung der Banken aus<sup>8</sup>. Hier lohnt sich die Nachfolgeplanung ganz konkret durch günstigere Finanzierungsbedingungen.

## 3. Nachfolgebedingte Herausforderungen

In Familienunternehmen kommt es unter verschiedenen Aspekten zu einer Vermischung unternehmerischer und familiärer Interessen. Denn aus Sicht der Familie ist das Unternehmen nicht nur Lebensmittelpunkt, sondern auch Vermögensgegenstand, der im Rahmen der Nachfolgegestaltung – möglichst steuergünstig – weitergegeben werden soll.

### 3.1 Das Testament und seine Folgen

Das eigene Testament rangiert in der Prioritätenliste von Unternehmern dennoch nicht an erster Stelle – obwohl es genau dort hingehört. Der Unternehmer strebt nach vorne. Der Gedanke an ein unfreiwilliges Ende wird verdrängt. Dabei ist eine aktive Nachfolge-

<sup>8</sup> Vgl. Pochop/Besecke, Unternehmensnachfolge und Rating, Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand 1/2012, verfügbar unter [http://www.jackstaedt-flensburg.de/tl\\_files/Pressemitteilungen/Neuigkeiten/DWJZ%20Heft%20Nr.%201%20Unternehmensnachfolge%20und%20Rating.pdf](http://www.jackstaedt-flensburg.de/tl_files/Pressemitteilungen/Neuigkeiten/DWJZ%20Heft%20Nr.%201%20Unternehmensnachfolge%20und%20Rating.pdf).

planung der wichtigste Baustein, mit dem die Fortführung des eigenen Lebenswerks gesichert werden kann. Sie beginnt bei vermeintlich banalen Dingen wie Bankvollmachten (über den Tod hinaus!) und Zugangs-codes. Sie reicht aber noch viel weiter. Die Nachfolge muss operativ und strukturell gestaltet werden. Konflikte treten regelmäßig auf, wenn mangels Testament eine Erbengemeinschaft in die Gesellschafterstellung einrückt. Hier kann eine explosive Mischung aus den Kindern erster Ehe (unter Einfluss der Ex-Frau), den Kindern aus zweiter Ehe und der zweiten (Ehe)Frau jegliche Entscheidungsfähigkeit torpedieren. Kommt hinzu, dass ein Kind minderjährig ist, müssen Entscheidungen u. U. durch Ergänzungspfleger vorgenommen und vom Familiengericht genehmigt werden. Die Probleme beginnen dann schon bei der Frage, an wen beispielsweise die Einladung zur Gesellschafterversammlung überhaupt wirksam zugestellt werden kann.

Aber auch ein Testament hilft oftmals nicht weiter. Wenn der Firmengründer in bester Absicht durch Testament so vererbt, dass wichtige Entscheidungen faktisch nur mit Zustimmung aller Familienstämme getroffen werden können, erhält die Minderheit die Möglichkeit, unternehmerisch sinnvolle und notwendige Entscheidungen zu blockieren. *Oetker*<sup>9</sup> und *Suhrkamp*<sup>10</sup> sind tragische Beispiele. Ein klassischer Hort schlummernder Probleme kann auch darin liegen, Betriebsvermögen und Unternehmensrisiko zu entkoppeln. Wird den Kindern das Unternehmen vererbt und werden dem überlebenden Ehegatten zur Versorgung die Betriebsgrundstücke übertragen, ist die Möglichkeit einer flexiblen Reduzierung von Mietzahlungen in Krisenzeiten vom Wohlwollen des nicht beteiligten Ehegatten abhängig. Dieser kann aus berechtigten eigenen Interessen nicht gewillt oder in der Lage sein, auf die Mieteinnahmen zu verzichten.

### 3.2 Liquiditätsabflüsse im Rahmen der Nachfolge

Noch problematischer sind diejenigen Fälle, in denen erst gar keine Nachfolgeregelung getroffen wurde. Häufiger als man vermutet wird ein Kind enterbt. Die Gründe können vielfältig sein. Rechtliche Konsequenz ist jedoch, dass das enterbte Kind den sog. „Pflichtteil“ geltend machen kann (§ 2303

Abs. 1 BGB). Dieser beträgt die Hälfte des gesetzlichen Erbteils (§ 2303 Abs. 2 BGB). Ein wesentlicher Unterschied zum Erbteil wird Familienunternehmen jedoch regelmäßig zum Verhängnis: Der Pflichtteilsanspruch ist eine sofort fällige Geldforderung. Den Erben, deren Erbteil i. d. R. im Unternehmensvermögen gebunden ist, bleibt oftmals nichts anderes, als dem Unternehmen Liquidität zu entziehen oder gar Unternehmensanteile zu verkaufen. Gleiches gilt, wenn Kinder als Alleinerben einen ehelichen Zugewinnausgleichsanspruch des überlebenden Elternteils auszahlen müssen.

Um Liquiditätsabflüsse durch Erbaueinandersetzungen und Pflichtteilsansprüche zu vermeiden, kann man durch geeignete Gestaltungen Vorsorge treffen. Die größten Spielräume bieten einvernehmliche Regelungen; hier kann beispielsweise auf Pflichtteilsansprüche verzichtet werden. Durch entsprechend gestaltete Güterstandswechsel kann Vermögen in der Elterngeneration steuerlich neutral umverteilt werden. Dies ermöglicht umfassende steuerfreie Schenkungen zu Lebzeiten, für die die Freibeträge beider Elternteile genutzt werden können. Aber selbst wenn sich kein Konsens erreichen lässt, kann eine strukturierte Nachfolgeplanung auch einseitig noch wesentliche Weichenstellungen setzen. Denkbar sind u. a. Vermächtnisse zur Pflichtteilsvermeidung, bei denen der Berechtigte zwar nominell das gleiche Vermögen bekommt, aber nicht als Geldforderung, sondern als (mitwirkungsbeschnittenen) Anteil an einer Personengesellschaft. Teilungsanordnungen im Rahmen testamentarischer Verfügungen sowie die Einsetzung eines Testamentsvollstreckers können beispielsweise dafür sorgen, dass die Handlungsfähigkeit bei der Verwaltung der Erbmasse, insbesondere des Unternehmens, sichergestellt bleibt.

### 3.3 Steuerrechtliche Bindungen

Familiengesellschafter können bestimmte Sanierungsentscheidungen standhaft verweigern, selbst wenn sie aus betriebswirtschaftlicher Sicht unverzichtbar sind. Doch dafür kann es gute Gründe geben. So ist es derzeit (noch) möglich, Betriebsvermögen steuerfrei auf die nachfolgenden Generationen zu übertragen (§ 13a, b ErbStG). Dies ist jedoch an bestimmte Voraussetzungen gebunden, die nicht nur bei der Übertra-

gung, sondern auch noch während einer nachlaufenden Überwachungsphase vorliegen müssen. Beispielsweise darf die Lohnsumme nicht unter eine bestimmte Grenze fallen (§ 13a Abs. 1 Satz 2 ErbStG). Ein Gesellschafter wird sich also mit aller Kraft gegen einen Personalabbau wehren, wenn dadurch die erforderliche Lohnsumme unterschritten wird. Wird die Steuerfreiheit seines Nachfolgekonzepts in Frage gestellt, drohen ihm persönlich erhebliche Schenkungsteuer-nachzahlungen. Daneben dürfen begünstigt übertragene Anteile in der Überwachungsphase nicht veräußert werden (vgl. § 13a Abs. 5 ErbStG). Unschädlich ist jedoch grundsätzlich eine nominelle Kapitalherabsetzung zum Zwecke der Sanierung<sup>11</sup>.

Ein weiterer Aspekt kann in einer Familienkonzernstruktur begründet sein. Aus steuerlichen Gründen kann es sinnvoll sein, Vermögensbeteiligungen in eine Familien-GmbH zu „verpacken“. Dividenden einer Beteiligung und Veräußerungserlöse bei Verkauf der Beteiligung sind auf Ebene der zwischengeschalteten GmbH zu 95 % steuerfrei (§ 8b KStG) und ermöglichen eine nahezu ungeschmälerete Reinvestition. Seit dem 1.3.2013 gilt dies jedoch nicht mehr, wenn die Beteiligungsquote zu Beginn des Kalenderjahrs unter 10 % lag (§ 8b Abs. 4 KStG). Das Unterschreiten der 10%-Schwelle stellt somit eine weitere Barriere dar, die es zu beachten – aus Sicht der Familie: zu verteidigen – gilt.

### 4. Familienpsychologische Herausforderungen

*Arist von Schlippe* beschreibt das Unternehmen und die dahinterstehende Familie als zwei gegensätzliche Ordnungssysteme. Während das Unternehmen leistungsorientiert ausgerichtet ist und (im Wesentlichen) auch sein muss, wird innerhalb des Familienverbunds keine direkte Gegenleistung erwartet – hier sorgen kulturelle Prägungen dafür, dass man füreinander einsteht, ohne selbst einen

<sup>9</sup> Vgl. *manager magazin* 2/2014 S. 30; vgl. JUVE-Meldung vom 30. 1. 2014 „Machtkampf bei Oetker: Schiedsgericht und Top-Anwälte können Familienstreit kaum schlichten“.

<sup>10</sup> Vgl. LG Berlin, Urteil vom 10. 12. 2012 – 99 O 118/11, NZG 2013 S. 500. Dort hatte ein Familiengesellschafter die Absetzung eines anderen Familienmitglieds als Geschäftsführerin gerichtlich durchgesetzt, weil er bei einer Entscheidung nicht gefragt worden war. Die Berufung beim KG Berlin ist anhängig unter Az.: 14 U 124/12.

<sup>11</sup> Vgl. R E 13a.9 Abs. 2 ErbStR 2011.



unmittelbaren Vorteil daraus zu erwarten. Diese unterschiedlichen Logiken führen zu unauflösbaren Problemen, wenn sie aufeinander treffen. Genau das passiert in Familienunternehmen<sup>12</sup>.

#### 4.1 Doppelrolle als Unternehmer und Familienmitglied

Es gilt daher, die unterschiedlichen Rollen der Familienmitglieder zu erkennen und den Umgang mit ihnen zu erlernen. Nachfolge geht heute noch typischerweise von der Gründergeneration aus. Auf Ebene der Kinder gibt es mitarbeitende Gesellschafter und stille Teilhaber, Familienangehörige und Ehepartner. Schließlich folgt eine zumeist noch unbeteiligte Enkelgeneration.

Problematisch wird es, wenn mehrere Kinder gleichberechtigt als Geschäftsführer eingesetzt werden. Was der eine entscheidet, hebt der andere wieder auf. Helfen können hier klar abgegrenzte Verantwortungsbereiche. Noch schwieriger wird es, wenn Geschwister auf unterschiedlichen Hierarchieebenen handeln oder ein jüngeres Geschwister später in den Kreis der (austarierten) Geschäftsführungs- und damit Machtausübungszonen hinzutreten will. Hinzu kommt eine doppelte Rollenverteilung: Der Vater ist gleichzeitig

der Unternehmer, die Tochter seine vorgesehene Nachfolgerin. Damit vermischt sich die familiär liebende Erlebniswelt mit rational geprägter Unternehmensarithmetik.

**Praxisbeispiel:** *Ein erfolgreiches Unternehmen, tätig in der Nahrungsmittelproduktion, wurde an zwei Geschwister vererbt. Sie sollten das Unternehmen gemeinsam weiterführen. Dementsprechend hatte sie der verstorbene Unternehmensgründer zu gleichberechtigten Geschäftsführern gemacht und jedem 50 % der Unternehmensanteile übertragen. Trotz bester betriebswirtschaftlicher Voraussetzungen war das Unternehmen nach nur wenigen Jahren fast vollkommen handlungs- und zahlungsunfähig. Wie konnte es dazu kommen?*

*Das neue Geschäftsführungsteam war mit ganz anderen Anforderungen konfrontiert als der stets allein agierende Vater. Das Bild des entscheidungsfreudigen Vaters, der das Unternehmen mit Tatkraft im Alleingang aufgebaut hatte, war prägend und belastend zugleich. Teamfähigkeit, Kommunikation und gegenseitige Anerkennung waren weder vorgelebt noch in der Unternehmenskultur und dessen Strukturen verankert worden. Hinzu kam, dass beide Geschwister verheiratet waren. Es*

*ist nicht zu unterschätzen, wie stark unternehmerische Entscheidungen auch durch die informelle „Rückversicherung“ beim Lebenspartner beeinflusst werden. Die mit notwendigen Investitionsentscheidungen einhergehende Frage persönlich zu erbringender Bürgschaften war nun nicht mehr allein Sache des Gründers. Die hinzugekommenen Lebenspartner stellten zu Recht die Frage nach der privaten Absicherung ihres Familienstamms. So wurden Entscheidungen zögerlicher. Mit der geringen Verbundenheit der neu eingetretenen Familienmitglieder schwand auch die innere Überzeugung, unternehmerische Risiken einzugehen. Die strategische Neuausrichtung des Unternehmens konnte in dieser Lage nicht allein operativ ansetzen. Durch Einzelgespräche und moderierte Familienworkshops musste zunächst eine Kommunikationsbasis zwischen den Geschwistern in ihrer Geschäftsführerrolle geschaffen werden. Damit einher ging eine Neudefinition der verbreiterten Familie mit ihren spezifischen Bedürfnissen nach Versorgung und Sicherheit. Der Durchbruch konnte erreicht werden, als den Lebenspartnern*

<sup>12</sup> Vgl. Schlippe/Nischak/Hachimi, Familienunternehmen verstehen, 2. Aufl. 2011, S. 22.

*vermittelt werden konnte, dass sie mit ihren Bedürfnissen Gehör finden und – vielleicht sogar entscheidend – dass sie als vollwertige Familienmitglieder wahrgenommen und anerkannt werden. Durch den Rückhalt ihrer Partner gestärkt, konnten auch die Geschwister ihre operativen Geschäftsführungsaufgaben unbelastet ausführen. Eine Trennung ihrer Kompetenzen in verschiedene Zuständigkeitsbereiche sorgte für den Freiraum, eigene Leistungen zeigen zu können. Zur Verbesserung der Kommunikation wurde ein wöchentlicher „Jour Fixe“ eingeführt. Interessanterweise nahm diese formalisierte Gesprächsebene so viel Druck aus der Kommunikationsebene, dass auch die informelle Kommunikation „über den Gang“ schnell auflebte.*

*In den letzten Monaten wuchsen die Umsätze im zweistelligen Bereich. Die Innovationskraft des Unternehmens wurde wiederbelebt, ein vielversprechendes Produkt wird demnächst auf den Markt kommen.*

## 4.2 Mediation als Zugang zur Familie

Warum drohen hochkarätige Juristen und Berater bei der Vermittlung in Gesellschafterkonflikten oftmals zu scheitern<sup>13</sup>? Juristen sind darin geschult, Positionen zu bewerten und durchzusetzen. Berater bewerten ökonomische Szenarien anhand „harter“ Fakten und Kennzahlen. In Familienkonflikten geht es jedoch nur vordergründig um juristische Rechtspositionen und ökonomische Vernunft. Der Streit in der Familie *Oetker* soll, so berichtet das *manager magazin* unter Berufung auf einen Kenner der Familie, eskaliert sein, „weil tiefe Verletztheit im Spiel ist“<sup>14</sup>. In Familienunternehmen sind solche Konflikte häufiger, als man denkt. Geführt werden sie dabei ohne Rücksicht auf Verluste bar jeglicher Rationalität. Sanierungsmaßnahmen, die nur die operative Seite des Unternehmens beleuchten, greifen daher trotz bester Absichten und Maßnahmen zu kurz.

## 4.3 Konsensfiktionen

Eine Familie lebt in informellen Kommunikationsstrukturen, oft nicht erkennbar und gespickt mit den persönlich erlebten Erfahrungen, leisen oder lauten Konflikten. Derartige Divergenzen reichen weit hinein in die Familiengeschichte, werden über Generatio-

nen weitergetragen. Spricht man Familien auf mögliche Nachfolgeprobleme an, wird man oftmals erleben, dass die Familienmitglieder übereinstimmend bekunden, es gebe gar keine Konflikte. Die Familienmitglieder wahren nach außen bis zuletzt das Bild einer geschlossenen Unternehmerfamilie. Oftmals werden Konflikte aber auch gar nicht wahrgenommen oder bewusst verdrängt. In diesen Fällen muss die Chance zur positiven Veränderung erst freigelegt werden, bevor mit der eigentlichen Konfliktlösung begonnen werden kann.

Ein guter Berater muss daher ein Gespür für solche Konsensfiktionen entwickeln und diese hinterfragen. Jede Familie hat ihre Geschichte mit gewachsenen Erfahrungen und Ritualen. Diese Geschichten zu „lesen“, erfordert aber, Zugang auf der Vertrauensebene zu erlangen. Die Mediation kennt Techniken, mit denen diese Mauern durchbrochen werden können. Dabei ist entscheidend, der Familie eine Brücke zu bauen, über die sie sich an eine konfliktlösende konstruktive Weiterentwicklung begeben kann, ohne das Scheitern des Familienverbunds eingestehen zu müssen.

## 4.4 Zunehmende Entfremdung

Die erste Generation hat das Unternehmen aufgebaut. Es gab ein klares Ziel, eine Vision. Die neue Generation, die in das bereits lebende Unternehmen hineingeboren wird, muss diese Vision erst verinnerlichen. Während der Vater mit Stolz auf das Geleistete zurückschauen kann und sich an die gemeisterten Herausforderungen der ersten Jahre erinnert, versinnbildlicht das Unternehmen für die Kindgeneration oftmals einen Vater, „der nie da war“. Dennoch bewahrt sich die Erkenntnis, dass man in Unternehmerfamilien als Unternehmer geboren wird. Diese Bindung schwindet mit der Enkelgeneration zusehends. Der Kreis der Familie und damit der Gesellschafter wird immer größer, der Anteil an unternehmerischer Mitwirkung und am Gewinn entsprechend kleiner. Das Unternehmen kann so vom Mittelpunkt des Familienlebens zum bloßen Kapitalanlageobjekt herabsinken. Damit einhergehend ändern sich Einsatzbereitschaft und (Ausschüttungs-)Erwartungen. Nicht zuletzt dadurch wurde eine Aussage geprägt, die sich leider viel zu oft bewahrheitet: „Der Vater erstellt's, das Kind erhält's, den Enkeln zerfällt's.“

## 4.5 Wertedefinition und Familienverfassung als Stabilitätsanker

Um einer solchen Entfremdung entgegenzuwirken, sollte eine Familie für sich herausfinden, was sie vereint<sup>15</sup>. Die Familie lebt mit ihren Geschichten und Ritualen. Sie geht miteinander um. Dennoch ändern sich die Anforderungen an Unternehmerfamilien mit jedem Generationsübergang. Im Familienunternehmen werden Entscheidungen zu oft nicht rational getroffen, sondern von Gefühlen und Verletzungen, die teilweise bis in die Kindheit zurückreichen, mitbestimmt. Oft vermeiden die Familienmitglieder aus Angst vor Auseinandersetzungen die notwendige klare Kommunikation.

Es gibt Werkzeuge, mit denen die Familie einer solchen Situation erfolgreich begegnen kann. Dabei geht es darum, die eigenen Werte, Traditionen und Ziele zu erforschen und als Leitbild auch konkret zu formulieren. Die Aufgabe des Beraters liegt darin, einen strukturierten Prozess zur Verfügung zu stellen, durch den die Familienmitglieder selbst erarbeiten, was ihnen wichtig ist. Das Ergebnis kann eine Familienverfassung sein oder auch nur ein gemeinsam erarbeitetes „Familieninteresse“ als Leitsatz. Wichtig ist, dass sich die Familie als Unternehmerfamilie definiert. Dadurch, dass die Inhalte gemeinsam erarbeitet werden, bildet dieses Leitbild eine unerreichbare Stabilität: Denn in diesem Leitbild wird sich jeder Einzelne mit seinen persönlichen Interessen wiederfinden.

Gleichwohl lassen sich die erarbeiteten Werte nicht über Nacht umsetzen. Die gewonnenen Erkenntnisse und die in diesem Prozess geübte (moderierte) Kommunikation schaffen jedoch die Basis für eine erfolgreiche Detailarbeit. In der konkreten Sanierungssituation mag der Zeitaspekt zunächst abschrecken. Parallel aufgesetzt wird eine erfolgreiche Sanierung jedoch nicht behindert. Im Gegenteil: Die aufgeführten Beispiele zeigen, dass gerade ein Streit im Gesellschafterkreis zu enormen Zeitverlusten führen kann – bis hin zu jahrelangem Stillstand.

<sup>13</sup> Vgl. JUVE-Meldung vom 30. 1. 2014 „Machtkampf bei Oetker: Schiedsgericht und Top-Anwälte können Familienstreit kaum schlichten“: „Ein Ende der Streitereien ist nicht in Sicht.“

<sup>14</sup> *manager-Magazin* 2/2014 S. 28.

<sup>15</sup> Vgl. insgesamt zu dieser Thematik auch Baus, Familienstrategie, 2007.

## 5. Fazit

Doppelnützige Treuhandgestaltungen zur Eliminierung des Gesellschaftereinflusses zeigen: Die Unternehmerfamilie steht in Sanierungsgestaltungen nicht im Fokus. Doch genau dort gehört sie hin. In den letzten Jahren wächst das Bewusstsein in Wirtschaft und Politik für die Bedeutung von Familienunternehmen und deren Herausforderungen. Trotz positiver Ansätze finden innerfamiliäre Strukturen und deren Be-

dürfnisse aber noch selten Eingang in operativ getriebene Sanierungskonzepte. Nachhaltiges Sanieren erfordert hier ein radikales Umdenken.

Es ist zweifellos keine einfache Aufgabe, den familiären Gesellschafterkreis nicht als potenziellen Störer und Blockierer zu verstehen, sondern als Garant für eine nachhaltig stabile Restrukturierung aktiv einzubeziehen. Aber: Familienunternehmen haben besondere Stärken. Diese zu erkennen heißt,

die wertvolle Ressource Familie in guten wie auch in schwierigeren Zeiten für das Unternehmen wieder verfügbar zu machen – denn darauf gründet sich der vormals langjährige Erfolg dieser Unternehmen.

In der Einbeziehung der Familie entscheidet sich, ob die Sanierung eines Familienunternehmens nachhaltig gelingt und dem Unternehmen auch in künftigen Krisenzeiten eine innerlich gefestigte Unternehmerfamilie stärkend zur Seite steht.