

UNTERNEHMENSNACHFOLGE – GENERATIONAL TRANSFER IM INTERNATIONALEN BEREICH

Veranstaltung des DAV Portugal zusammen mit der ARGE Internationales Wirtschaftsrecht in Lissabon



Adi Seffer

Die Übertragung eines Familienunternehmens ist hochaktuell und hochsensibel. Nach Studien des renommierten Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn gibt es ca. 50.000(!) Unternehmensnachfolgen pro Jahr in Deutschland.

Eine KfW-Studie spricht sogar von fast 100.000. Ähnlich verhält sich dies in anderen europäischen Ländern mit ebenso ausgeprägten mittelständischen Strukturen, wie z. B. der Schweiz oder in Italien, wo fast 30 % der CEOs über 70 Jahre alt sind.

Die Statistiker des IFM zeigen uns auch auf, weshalb in fast 40 % der Übertragungen (vor allem bei kleineren Unternehmen) diese scheitern. Die fünf wichtigsten Gründe hierfür sind:

1. **Verdrängung.** Die Übergebenden verdrängen bzw. verschieben das Thema der Unternehmensnachfolge
2. **Zeit.** Der Übergabeprozess wird nicht rechtzeitig geplant und die damit verbundene Zeit wird massiv unterschätzt
3. **Falsche Nachfolgeregelung.** Die Nachfolge richtet sich nach der Person/dem Wunschkandidat, die/der für die Nachfolge vorgesehen ist und nicht nach einer wirtschaftlich und unternehmensstrategischen Gesamtkonzeption
4. **Mangelhafte/fehlerhafte interne Kommunikation.** Die beabsichtigte Nachfolgeregelung wird intern gegenüber den Mitarbeitern und betroffenen Personen nicht rechtzeitig bzw. nicht hinreichend kommuniziert. Es kommt zu Reibungsverlusten, Zukunftsängsten und Kurzschluss-Reaktionen
5. **Mangelhafte Innovation und Investmentstau.** Der Übergebende hat nur einen geringen Anreiz in den Monaten/Jahren vor der beabsichtigten Übergabe zu Innovation, Investition und unternehmerischer Dynamik (Quelle, Raschke IfM 2002, S. 40)

Aus meiner praktischen Erfahrung würde ich noch ergänzen:

6. **oberflächliche steuerliche und rechtliche Beratung.**

Um die Brandbreite und Komplexität zu verdeutlichen, soll folgender Beispielfall, der einem wirklichen Fall nachgebildet ist, gelten:

Hans Tüchtig gründet 1992 in München ein High-Tech Unternehmen und bringt als Sacheinlage ein Grundstück vor Ort von 8.000 qm in die Firma ein und errichtet auf dem Grundstück Büro- und Produktionsstätten. Seine Frau Helga hält seit der Gründung der Firma 30 % der Anteile, ist aber zunächst nicht in der Gesellschaft tätig. Die Satzung enthält eine qualifizierte Nachfolgeklausel, nach der die verbleibenden Gesellschafter die Gesellschaft weiterführen und die Geschäftsanteile des versterbenden Gesellschafters – ohne Abfindung an Dritte – auf die verbleibenden Gesellschafter übergehen. Die Geschäfte entwickeln sich prächtig. 2002 wird in der Nähe von Mailand ein Grundstück von ca. 5.000 qm erworben und dort eine weitere Betriebsstätte mit Produktion gegründet. Als Hans Tüchtig im Jahre 2005 im Alter von nur 45 Jahren stirbt, hat das Unternehmen ca. 30 Mitarbeiter, ist umsatzstark und seine Patente sind heiß begehrt. Seine Witwe Helga, damals 40 Jahre alt, die nun die Anteile von Hans gemäß der Satzung übernimmt, erhält sogleich sehr attraktive Kaufangebote über einen mittleren zweistelligen Mio.-Betrag, u. a. von den unmittelbaren Konkurrenten aus Schweden und Spanien. Sie entscheidet sich jedoch gegen einen Verkauf und stellt einen Manager als Mitgeschäftsführer ein, mit dem sie zusammen die Firma führt. Bis dato zeigt er sich als Glücksgriff, ambitioniert, ehrbar, und erfüllt seine Aufgaben prima.

Das Geschäft wächst weiter und erwirtschaftet ca. 200.000 bis 800.000 Gewinn p.a., welcher zu 50 % ausgeschüttet, im Übrigen vorgetragen und für Investitionen genutzt wird. Im Jahr 2010 wird eine Tochtergesellschaft für den internationalen Vertrieb und Marketing in Zug/Schweiz gegründet, wo nun schon zehn Mitarbeiter beschäftigt sind.

Helga hat nunmehr (2022) zwei erwachsene Kinder: Valentino, 35 Jahre alt, ist Sportlehrer und an der Firma nicht interessiert, sowie Charisma, 31 Jahre. Charisma hat ein Ingenieur-Studium und ein BWL-post-graduate (IBA) und arbeitet seit zwei Jahren in der Firma als COO.

Neben der Firma, die nun insgesamt ca. 60 Mitarbeiter hat, besteht in der Familie kein überschaubares Privatvermögen, außer der von Helga und Charisma bewohnten Villa am Starnberger See, welche die Eheleute im Jahre 2000 zum Preis von 1 Mio. erwarben, sowie ca. 5 Mio. in Barvermögen und Aktien.

Ehe- oder Erbverträge wurden nicht geschlossen. Nach dem Tode von Hans Tüchtig wurde keine Erbteilung durchgeführt, was für alle in Ordnung war und auch bis dato nie beanstandet wurde. Allein Valentino hat gelegentlich mal nach einer „Abfindung“ gefragt, ohne dass dies bislang vertieft wurde.

