

Unternehmensnachfolge als existenzielles Schlüsselereignis

Zusammenhänge zwischen Gründung und Nachfolge

PROF. BERND SEEL

Mit der Unternehmensnachfolge geht die Emanzipation des Unternehmens vom Unternehmer einher. Daher gilt sie als existenzielles Schlüsselereignis. Dieser Prozess kann das Unternehmen in vielen betriebswirtschaftlichen Indikatoren verändern und Gründungscharakter aufweisen. Die hohe Emotionalität fördert disruptive Verhaltensfehler. Ausgehend vom Lebenszyklus eines Unternehmens betrachtet der Beitrag Nachfolge Regelungen in unterschiedlichen Phasen. (Red.)

Was macht den Nachfolgeprozess so komplex? Es ist das Auseinanderfallen von Wahrnehmung und Realität, von kognitiven und affektiven Strukturen bei allen Beteiligten. Begründet wird dies auch durch die Tatsache, dass die Nachfolgeregelung – wie immer sie aussieht – zweifellos im Lebenszyklus des Unternehmens als ein Schlüsselereignis gilt, das existenziell sein kann und durchaus disruptive Züge beinhaltet.¹⁾ Begründet wird dies dadurch, dass bei diesem emotional so hoch aufgeladenen Prozess erhebliche Verhaltensfehler gemacht werden, deren Wirkungen auf den Unternehmenserfolg noch lange anhalten.

DER AUTOR:

Prof. Bernd Seel,
Bielefeld,

lehrt als Honorarprofessor an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) Bielefeld unter anderem strategische Unternehmensführung im Mittelstand und leitet das dortige Institut für Unternehmensgründung und Nachfolge-
management (IUG).

E-Mail: seel@fh-mittelstand.de



Quelle: FHM Bielefeld

Häufig folgt eine Emanzipation des Unternehmens vom Unternehmer. Diese Form der Emanzipation des Unternehmens ist eine Lösung der Unternehmung vom bisherigen Unternehmer. Sicherlich sind die Emanzipationsprobleme des Unternehmens zum Unternehmer teilweise als Finanzierungsprobleme zu definieren. Möglicherweise wird man auch unter den Stichworten der Corporate Governance oder Unternehmensverfassung fündig, wenn man – was bei Nachfolgeregelungen und Gründungen häufig der Fall ist – einen Rechtsformwechsel berücksichtigen muss.

Dazu kommen häufig unterlassene Investitionen. Aufgrund dieser Tatsache fehlt die Innovationsfähigkeit des Portfolios. Das Unternehmen rutscht in eine dauerhafte „Reife- beziehungsweise Wendephase“ und dadurch sinkt dessen Ertragskraft, was wiederum die Suche nach einem Nachfolger erschweren kann. Je länger die Übergabephase andauert, desto mehr gefährdet dieser Investitionsstau die Existenz des Unternehmens.

Vernachlässigt wird oftmals auch die Unternehmenskultur, die insbesondere durch die Mitarbeiter geprägt wird und von bestehenden Ritualen,

Artefakten und Werten partizipiert. Demnach hängt eine erfolgreich vollzogene Übergabe nicht ausschließlich von betriebswirtschaftlichen Kennziffern ab. Gemeint ist das Problem, wenn das übernommene Unternehmen Mitarbeiter beschäftigt, die den Nachfolger nicht akzeptieren.

Zu den Aufgaben des Nachfolgers gehört es, die personellen Ressourcen des Unternehmens anzupassen, das Unternehmen neu auszurichten und neue Wachstumsmöglichkeiten zu erschließen. Daraus ergeben sich möglicherweise Konflikte mit den Mitarbeitern, die so weit gehen können, dass wichtige Fachkräfte das Unternehmen verlassen. Zudem tritt die Frage auf, wie enttäuschte Mitbewerber aus dem Mitarbeiterkreis, die sich Hoffnung auf die Nachfolge gemacht hatten, ins neue Unternehmen eingebunden werden können.

Das „disruptive Schlüsselereignis der Emanzipation“ wird jetzt auf die ganze Unternehmung übertragen und damit auf die Lebenszyklus-Idee.²⁾ Daraus resultiert Anfang und Ende der Unternehmensexistenz mit typischen charakteristischen Kennzeichen. Es gibt also auf jeden Fall Anfang und Ende. Zwischen diesen Endpunkten liegt die „laufende Betriebstätigkeit“ wie etwa Wachstum, Reife, Degeneration. Dies korreliert häufig mit solch existenziellen Schlüsselereignissen wie Emanzipation, Umbruch, Zusammenschluss und Unternehmenskrise.

1) Vgl. Hauschildt, J. (2004): Existentielle Schlüsselereignisse im Lebenszyklus der Unternehmung, in Festschrift zum 80. Geburtstag von G. Wöhe.

2) Vgl. ebenda und Klippstein, G., Merk, R., Wittberg (Hrsg.) (2008): Praxishandbuch des Mittelstands, Leitfaden für das Management für mittelständische Unternehmen.

Irgendwo dazwischen liegt die Unternehmensnachfolge, die auf keinen Fall immer Ergebnis eines kontinuierlichen Unternehmensprozesses ist, sondern häufig eher unstetig wirkt.

Die Managementenerfahrung lehrt, dass es demnach disruptive bis apokalyptische Ereignisse gibt, die den stetigen Verlauf des Lebenszyklus eines Unternehmens eher stören, unterbrechen, exzessiv beschleunigen oder verzögern. Es geht also nicht um Wandel, um eine stetige Dynamik. Es geht um sprunghafte Veränderungen.

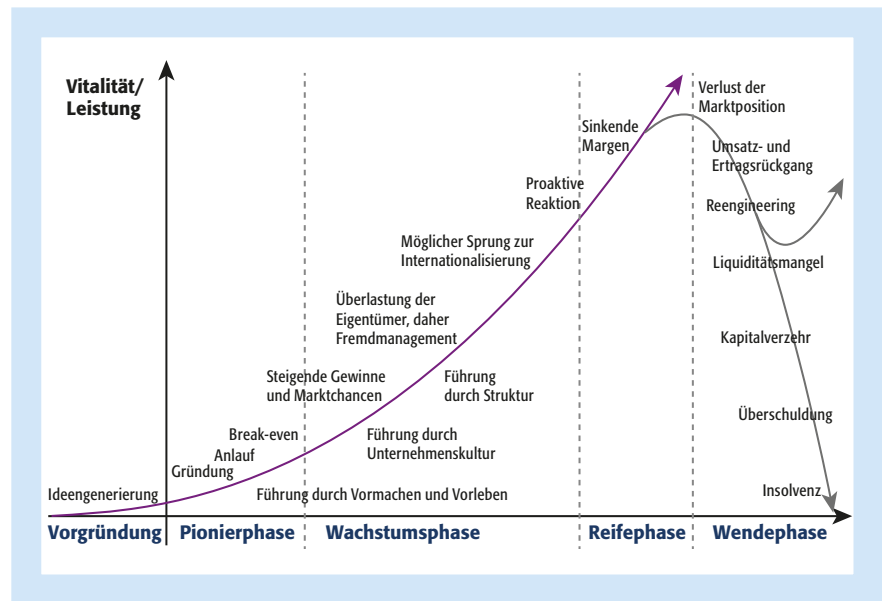
Dazu zählt auf jeden Fall auch die Nachfolgeregelung. Denn Gründung und Nachfolge sind im Entwicklungsprozess eines Unternehmens auf das Engste miteinander verknüpft. Sehr häufig ist die Nachfolge oder „Übernahme“ eine Form der Gründung oder „Übernahmegründung“, da viele betriebswirtschaftliche Faktoren wie Portfolio, Rechtsform, Finanzierung und so weiter verändert werden.

Neugründung versus Übernahme

Neugründungen wird im Vergleich zu Übernahmegründungen ein erhöhtes Risiko zu scheitern nachgesagt.³⁾ Dieses Phänomen ist in der Literatur als sogenannte „liability of newness“-These bekannt. Gemäß dieser These müssen Gründer neuer Unternehmen zu Beginn ihrer Existenz Organisationsstrukturen und Routinen neu aufbauen und unter Umständen häufiger modifizieren, weshalb sie von der Umwelt in der Regel als wenig verlässlich eingestuft werden. Dies wiederum führt zu einem erhöhten Risiko des Scheiterns des Gründungsprojektes, weil sich der Aufbau von Geschäftsbeziehungen auf den Güter-, Finanz- und Arbeitsmärkten schwierig gestaltet.

Übernommene Unternehmen weisen dagegen den wesentlichen Vorteil auf, dass ihre Produkte am Markt bekannt sind und ein Kundenstamm besteht. Aber auch dabei sind häufig

Abbildung: Lebenszyklus und Unternehmensentwicklung



Quelle: Kunze, J. (2008): Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen

Veränderungen notwendig, die die Unternehmenskultur, Führungskultur, Rechtsform, Beteiligungen et cetera betreffen können.

Übernahmegründungen im Sinne einer Nachfolgeregelung können im Vergleich zu Neugründungen auf einer vorhandenen Reputation aufbauen, da sich hinsichtlich der Produkte und Dienstleistungen bereits Erfahrungswerte am Markt etablieren konnten. Der Umstand, dass Neugründungen noch keine Reputation in Form eines Unternehmenskonzepts aufweisen, das sich in der Praxis bewährt hat,⁴⁾ ist insbesondere für innovative Neugründungen problematisch. In diesen Fällen kommen zu den allgemeinen Gründungsrisiken zusätzliche Risiken aufgrund der Neuartigkeit der Produkte und Prozesse hinzu.

Risiken bei der Preisfindung

Die typische Neugründung kann also als der stärker risikobehaftete Gründungstyp eingestuft werden, weil Probleme, welche sich aus der asymmetrischen Verteilung von In-

formation zwischen dem Unternehmen und den externen Marktteilnehmern ergeben, von größerer Bedeutung sind. Gleichwohl treten auch bei Übernahmegründungen spezifische Risiken auf, die sich insbesondere im Zusammenhang mit der Preisfindung und der Finanzierung der Übergabetransaktion⁵⁾ ergeben:

- ▶ Die Kaufpreisfindung kann dadurch beeinträchtigt werden, dass Informationsasymmetrien zwischen Übergeber und Übernehmer vorliegen und Alteigentümer einen Informationsvorsprung gegenüber Übernehmer hinsichtlich der Qualität des Unternehmens haben.⁶⁾
- ▶ Zwischen dem Übernehmer und potenziellen Finanzierungspartnern liegen Informationsasymmetrien

3) Vgl. Brüderl, J., et al., (1996): Der Erfolg neugegründeter Betriebe.
 4) Vgl. Felden, B. und Chwallek, C. (2006): Existenzgründungen durch Übernahme, in: Finanz-Betrieb 6, S. 409–418.
 5) Vgl. Werner, A. (2011): Abbruch und Aufschub von Gründungsvorhaben: Eine empirische Analyse mit den Daten des Gründerpanels des IfM Bonn. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 209.
 6) Vgl. Levering, B. (2012): Öffentliche Förderung von Unternehmensübernahmen – Notwendigkeit und Ausgestaltung – Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien, Nr. 218.

rien vor, wenn der Übernehmer zur Finanzierung des Kaufpreises auf Mittel Dritter angewiesen ist.⁷⁾ In dieser klassischen Prinzipal-Agenten-Konstellation hat der Investor einen Informationsvorsprung gegenüber dem Fremdfinanzier.

In der Unternehmensgründung sind der „Gründer“ und „seine“ Unternehmung auf das engste verknüpft. Der Unternehmensgründer wird durch den Gründungsakt zum Gründungsunternehmer. Dies ist deshalb so entscheidend, da der „Nachfolgeakt“ sehr häufig auch ein „Neugründungsakt“ ist. In der Rechtsform der Personengesellschaft wird diese Einheit von Herrschaftsanspruch, Eigenkapitalaufbringung und persönlicher Haftung zum Definitionsmerkmal. Spätestens mit dem Lebensende des oder der Unternehmer, also mit der Notwendigkeit der Nachfolgeregelung, endet diese persönliche Beziehung.

Emanzipation des Unternehmens

Daraus folgt, dass die Emanzipation des Unternehmens vom Unternehmer die Voraussetzung für erste Wesenszüge einer Nachfolgeregelung beinhaltet. Dieser Emanzipationsprozess (Nachfolgeakt) soll im Folgenden analysiert werden.

Betrachtet man den Lebenszyklus eines Unternehmens, so kann die Nachfolgeregelung in unterschiedlichen, phasenorientierten Schlüsselereignissen eintreten. Dabei handelt es sich um folgende Ereignisse zwischen Unternehmensgründung und -beendigung.

1. Die Lösung der Unternehmung vom Unternehmer (Emanzipation).

Für die Trennung von Unternehmung und Unternehmer gibt es nicht nur biologische, affektiv-kognitive, sondern auch ökonomische Gründe: Radikal ist es besonders dann, wenn neue Gesellschafter, im Grenzfall ein anonymer Kapitalmarkt das Eigenka-

pital stellen, mit eigenen Herrschaftsinteressen auftreten und die Ziele der Unternehmung neu definieren. Die Ziele, die Beziehung zu den Mitarbeitern und Interaktionspartnern versachlichen sich im Zuge der Entpersönlichung.⁸⁾ Die Gründe für eine derartige Entwicklung liegen auf der Hand: starke Expansion in sachlicher und räumlicher Hinsicht, organisches Wachstum. Nicht selten ist es schon in diesem Stadium eine Unternehmenskrise, die die Emanzipation in Form einer Nachfolgeregelung vom Eigner erzwingt. Allerdings muss die persönliche Leitbildfunktion des Unternehmensgründers bei einer derartigen Nachfolge-Emanzipation nicht unbedingt aufgegeben werden. Immerhin steht in acht der dreißig Dax-Werte noch der Name des Gründers.

2. Die Lösung vom bisherigen Gegenstand der Unternehmung (strategischer Umbruch).

Es handelt sich dabei um den vollständigen Bruch mit dem bisherigen Gegenstand der Unternehmung. Strategischer Umbruch ist keine allmähliche Neubestimmung der Kernkompetenz, sondern ein radikales Brechen mit der Vergangenheit, völlig neue Märkte, völlig neue Produkte – das ist radikale Innovation. Daraus folgt häufig der Verkauf oder die Aufgabe der traditionellen Arbeitsgebiete einhergehend mit der Trennung von traditionsbewussten Mitarbeitern, Auflösung aller Bindungen an alte Kunden und Lieferanten – Nachfolge häufig über eine Art „Neugründung“.

3. Das Aufgehen des Unternehmens mit einem anderen in einer neuen Einheit (Zusammenschluss, Fusion).

Die neue Identität manifestiert sich in neuem Logo, neuem Namen, neuem Firmensitz und komplett neuer Unternehmenskultur. Das Management wird zumeist nach einem wohlausgewogenen Proporz besetzt. Es werden symbolträchtige Rituale entwickelt, um die Überwindung des alten, herkunftsgebundenen Denkens

und Handelns zu demonstrieren. Häufig ist es das Ergebnis einer komplett neuen Eigentümerstruktur.

4. Und schließlich das Ende, die Insolvenz, die Liquidation – also keinerlei Nachfolgeregelungen.

Zusammenhang von Gründung und Nachfolge

Aus wirtschaftspolitischen Gründen werden Insolvenzen und Unternehmensgründungen oft in einer Statistik zusammengefasst, obwohl beide Ereignisse auf den ersten Blick nichts miteinander zu tun haben. Der eigentliche Zusammenhang ergibt sich aus Perspektive des unternehmerischen Lebenszyklus mit Anfang und Ende, denn die Hälfte der Unternehmensinsolvenzen ereignet sich in den ersten sechs Lebensjahren.

Daraus folgt, dass Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge in einem engen betriebswirtschaftlichen Kontext stehen. Der Begriff der Unternehmensnachfolge ist zu definieren als Übergang des Eigentums an einem Betrieb sowie der damit verbundenen Leitungsmacht, unabhängig davon, ob das Eigentum an dem betroffenen Unternehmen in der Hand einer Familie oder anderer Wirtschaftssubjekte – wie beispielsweise einer juristischen Person oder einzelner, voneinander unabhängiger natürlicher Personen – liegt.

Der Begriff der „Leitungsmacht“ beschreibt in diesem Zusammenhang die Fähigkeit des Wirtschaftssubjekts, aufgrund seines Eigentums an dem Unternehmen seine Ziele im Hinblick auf die Führung dieses Unternehmens durchzusetzen. Sie hat klar normativen, strategischen und operativen Charakter. Dabei kann der Eigner zur Erreichung seiner Ziele sowohl selbst in der Unternehmensführung tätig

7) Vgl. ebenda.

8) Vgl. Hauschildt, J. (2004): Existentielle Schlüsselereignisse im Lebenszyklus der Unternehmung, in Festschrift zum 80. Geburtstag von G. Wöhe.

sein als auch auf die Unterstützung durch angestellte Führungskräfte – wie Vorstände oder Geschäftsführer – zurückgreifen.

Zweckmäßig ist eine solche weitgefaste Definition der Nachfolge zum einen, da betriebswirtschaftliche Ursachen, die für den Eigentumsübergang verantwortlich zeichnen können, grundsätzlich sowohl für Familien- als auch Nichtfamilienunternehmen identisch sind. Zum anderen entsprechen sich die im Zuge des Eigentumsübergangs auftretenden betriebswirtschaftlichen Probleme und Fragestellungen bei Familien- und Nichtfamilienunternehmen weitgehend. Denn die alternativen Übertragungsformen der Vererbung, Schenkung, Stiftung und des Verkaufs stehen allen natürlichen Personen als Unternehmenseignern, unabhängig von einem etwaigen Familienhintergrund, offen. Auch institutionelle Eigner können sie – abgesehen von der Vererbung – als Nachfolgewege nutzen. Darüber hinaus können oder müssen Nachfolgeregelungen zu jedem Zeitpunkt der erwähnten phasenorientierten Schlüsselereignisse⁹⁾ umgesetzt werden.

Man kann also schon jetzt eine Strukturgleichheit beider Schlüsselereignisse Gründung und Nachfolge festhalten. Dies gilt auch für ein weiteres diskontinuierliches Schlüsselereignis im Managementprozess, dem Umbruch. Nicht selten werden „Nachfolger“ zu diesem strategischen Schritt

aus marktwirtschaftlichen Gründen im Vorfeld der Übernahme oder nach einer bestimmten Übernahmzeit förmlich gezwungen.

Lebenszyklus von Unternehmen

Der betrachtete Lebenszyklus eines Unternehmens basiert natürlich auf dem zu beobachtenden Lebenszyklus des Menschen. Allerdings lässt sich dieser – wie dargestellt – in ähnlicher Weise auf die Situation eines Unternehmens übertragen und spiegelt so die Entwicklung beziehungsweise Vitalität wider.¹⁰⁾ So kann ein Unternehmenslebenszyklus skizziert werden, der sich aus den einzelnen – insbesondere durch unterschiedliche Umsatz-, Kosten- und Mitarbeiterzahlen gekennzeichneten – Phasen der Entstehung beziehungsweise Gründung, des Wachstums, der Reife und der Degeneration des Unternehmens zusammensetzt (siehe Abbildung, Seite 219).

Im Unterschied zur Natur kann ein Unternehmen in unregelmäßigen Abständen wachsen oder schrumpfen. Dies hat Einfluss auf Nachfolge auch als Übernahme, denn laut einer Studie der Kreditanstalt für Wiederaufbau ist der deutsche Mittelstand überaltert: Das Durchschnittsalter mittelständischer Unternehmer liegt aktuell bei 51 Jahren.¹¹⁾

Der Entwicklungsprozess unterliegt also diskontinuierlichen Schlüsselereignissen. Eine Nachfolge kann jederzeit und in jeder Phase der Unternehmensentwicklung umgesetzt werden. Vor dem Hintergrund dieses Konzeptes wird deutlich, wie die oben differenzierten Phasen der Aufbau- und Übernahmegründung in den Zusammenhang der existenziellen Schlüsselereignisse in der Entwicklung eines Unternehmens einzuordnen sind: Die Aufbau- und Übernahmegründung führt zur Entstehung des Unternehmens und läutet den Lebenszyklus ein, sie kommt folglich nur einmal je Unternehmen vor.

Die Übernahmegründung kann im Gegensatz dazu beliebig oft im Zuge des Lebens eines Unternehmens erfolgen, da sie nicht eine bestimmte Phase des Zyklus begründet oder von einer bestimmten Phase abhängt, sondern dann gegeben ist, wenn Eigentum und Leitungsmacht an dem Unternehmen auf einen anderen Prinzipal wechseln. Allerdings: Die Unternehmensübergabe aus der Sicht des Eigners selbst stellt für viele Alteigentümer ein einmaliges, einschneidendes und oftmals auch hoch emotionales Ereignis dar.¹²⁾ Die Übergabe-/Übernahmeentscheidung ist demnach eine, für die Alteigentümer und Nachfolger in der Regel kein Erfahrungswissen, das sie bei wiederholbaren Routinen sammeln konnten. Zudem ist die Übergabe meist irreversibel und geht für den Übergeber mit dem Rückzug aus einer Lebensaufgabe und für den Übernehmer mit dem Beginn eines neuen Lebens- und Karriereabschnitts einher.

Schließlich bevorzugen viele Alteigentümer eine familieninterne Übergabe, insbesondere dann, wenn sie das Unternehmen selbst gegründet haben.¹³⁾ Das kann zur Folge haben, dass die Zielsetzung des Übergebers in dieser kritischen Phase des Unternehmens nicht unbedingt in der Maximierung des Verkaufserlöses liegt, sondern im Erhalt des Lebenswerks.

Angesichts des Charakteristikums der Übernahmegründung oder Nachfolgegründung in Form des Übergangs von Eigentum und Leitungsmacht ist es sinnvoll, Unternehmensnachfolge und Übernahmegründung eingehend gegeneinander abzugrenzen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen ihnen von Fall zu Fall zu betrachten.

Lösungsansätze finden sich in methodischen Managementansätzen, die sich in der jeweiligen Unternehmensentwicklung spiegeln und dadurch „disruptive Schlüsselereignisse“ vermeiden. ◀

9) Vgl. Hohmann, D. (2010): Governance der Unternehmensentwicklung, dargestellt am Beispiel der KMU.

10) Vgl. Pümpin, C., Prange, J. (1995): Management der Unternehmensentwicklung.

11) Vgl. Seel, B. (2017): Startups – die digitalen Trendsetter, in: Dreier, A., Merk, R., Seel, B., Schriftenreihe der FHM, Heft 8: Digitalisierung und Industrie 4.0.

12) Vgl. Schröder, S. und Kayser, G. (2006): Beratungsbedarf und Beratungspraxis bei Unternehmensnachfolgen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2006, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 112 NF, Wiesbaden, S. 1–44.

13) Vgl. Dehlen, T., Zellweger, T., Kammerlander, N. and Halter, F. (2012): The role of information asymmetry in the choice of entrepreneurial exit routes. In: Journal of Business Venturing (online: 8. November 2012).