

„Regele das Schwierige, solange es einfach ist“

Eine Firmenübergabe ist eine mehr als komplexe Aufgabe, die gründlich geplant werden sollte. Der Bielefelder Rechtsanwalt Sebastian von Thunen berät Familienunternehmen und Unternehmerfamilien bei diesem wichtigen Schritt. Denn einfach nur ein Testament aufzusetzen, reicht häufig nicht aus.

Julia Fahl

Es ist ein heikles Thema, bei dem Konflikte vorprogrammiert sind: die Nachfolgefrage in Familienunternehmen. Gleichzeitig ist es ein Thema, das viele betrifft. Rund 511.000 Familienunternehmen planen bis 2023 einen Generationswechsel, so aktuelle Erhebungen der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). Sie alle stehen also vor einer komplexen Aufgabe, die sehr gründlich geplant werden muss. Und am besten rechtzeitig. Es gibt eine Faustregel: Spätestens, wenn der Firmenlenker Mitte 50 ist, sollte er mit der Suche nach einem Nachfolger beginnen.

Doch viele Inhaber schieben den Wechsel so lange wie möglich vor sich her. Das kann aber fatal enden: Ist die Nachfolge nicht geklärt, ist der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens in Gefahr – und auch das Familienvermögen. Diese „Aufschieberitis“ sei tückisch, warnt auch Sebastian von Thunen. Der Bielefelder Rechtsanwalt berät seit Jahren die Inhaberfamilien größerer Familienunternehmen bei der Suche nach der geeigneten Nachfolgelösung.

Fragt man ihn, antwortet er ganz klar: „Es ist immer besser, die Nachfolge aktiv zu gestalten, statt irgendwann nur noch auf die Schnelle reagieren zu können.“ Zum Beispiel, wenn einer der Inhaber plötzlich verunglückt und stirbt. „Die klare Empfehlung ist, die Nachfolge unter Lebenden zu regeln.“ Nicht nur, weil jeder Unternehmer sein Lebenswerk in den besten Händen wissen möchte, sondern auch – pragmatisch betrachtet, aber wirtschaftlich für das Unternehmen entscheidend – weil dann die Steuerlast und sonstige Liquiditätsrisiken der Nachfolge den gesetzlichen Vorgaben entsprechend aktiv gestaltet werden können. „Alles, was dem Unternehmen zu viel Liquidität entzieht, ist hingegen ein Wettbewerbsnachteil, besonders gegenüber Nicht-Familienunternehmen.“ Eine laufend aktualisierte Nachfolgestrategie sollte deshalb Teil der Unternehmensstrategie sein.

Zwischen Leer im Norden und Kempten im Allgäu ist von Thunen als Ratgeber unterwegs. Sein Beratungsansatz integriert Gesellschafts- und Steuerrecht sowie Erb- und Familienrecht. Gleichzeitig ist

aber auch sein betriebswirtschaftliches Know-how und psychologisches Fingerspitzengefühl gefragt. Denn in Unternehmerfamilien geht es nicht nur um Geld und Macht, sondern auch um Emotionen.

Sebastian von Thunen hilft, die Weichen für die folgenden Generationen zu stellen: als objektiver Dritter und im Gegensatz zum klassischen Anwalt keine Einzelinteressen vertretend. „Ich bin immer für die ganze Familie da, um die bestmögliche Lösung zu finden.“

Beim Großteil seiner Mandanten gehe es darum, die Nachfolge familienintern in die richtigen Bahnen zu lenken. Aber nicht immer ist dies die optimale Lösung. Es kann auch sinnvoll sein, ein Fremdmanagement als Geschäftsführer einzusetzen, um Konflikte in der Familie zu vermeiden. „Das ist unter Familienunternehmen längst kein Tabu mehr.“ Oder eine Stiftung zu gründen. Seltener kommt es in von Thunens Arbeitsalltag vor, dass es zum Verkauf des Unternehmens und damit zur Trennung von Unternehmerfamilie und Unternehmen kommt.

„Jede Familie hat ihre eigene Logik, und jedes Unternehmen hat seine eigene Logik. Zudem sind die Maßstäbe im Unternehmen und in der Familie oft verschieden“, so der Rechtsanwalt. „Es ist wichtig, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wann welche Logik angebracht ist.“ Dabei helfen Transparenz und offene Kommunikation. „Und eine ganzheitliche Herangehensweise. Übergeordnetes Ziel ist immer, dass die Familie als ‚Eigentümergeinschaft‘ entscheidungsfähig bleibt und sich nicht gegenseitig blockiert.“

Deshalb hat der Rechtsanwalt von Anfang immer beides im Blick: die Familie samt den konkreten wirtschaftlichen und persönlichen Interessen sowie das Unternehmen. Wie ist es aufgestellt? Wie die Familie? Ein Familienstammbaum, neben eine schematische Darstellung des Unternehmens gelegt, bringe manchmal schon Klarheit, ob die Unternehmensstruktur nachfolgefähig ist oder ob sie optimiert werden sollte.

Fragen, die er zum Beispiel gemeinsam mit der Unterneh-



Seit Jahren unterstützt Rechtsanwalt Sebastian von Thunen in ganz Deutschland seine Mandanten bei der Suche nach einer geeigneten Nachfolgelösung.

Foto: Julia Fahl

merfamilie beantwortet: Ist die gewählte Rechtsform die richtige? Sollte sie aus familiären oder steuerlichen Gründen geändert werden? Wer soll welche Anteile erhalten und wann? Gibt es Gesellschafter im Ausland und müssen gewisse Steuerfragen beachtet werden? Plant ein Gesellschafter eine Hochzeit im Ausland und reicht folglich der Ehevertrag nach deutschem Recht nicht aus?

Während mancher Firmenpatriarch nicht loslassen kann und sich manchmal mit neuen Ideen schwer tut, fremdelt die jüngere Generation häufig mit den zwar bewährten, aber alten Strukturen und möchte sich selbst verwirklichen. Dabei einen Konsens zu finden, ist nicht immer einfach. „Wenn ein Inhaber sich nicht lösen mag, hat er meistens Gründe dafür, die man ernstnehmen sollte“, sagt von Thunen. Hat er vielleicht Sorge, im Alter zu verarmen? Dann könne man rechtzeitig finanziell vorsorgen oder zwar Anteile übertragen, aber Gewinnrechte zurückbehalten. Oder traute er seinen Kindern die Unternehmensführung nicht zu? „Dann muss man schauen, warum das

so ist und ob die Bedenken berechtigt sind.“ Lösungen gebe es immer. „Das Unersetzlichkeitssyndrom hat manchmal seine Berechtigung. Die Aufgabe ist dann, sich ersetzbar zu machen und das Lebenswerk dadurch zu krönen, dass man es in die nächste Generation trägt.“

Zusätzlich können nicht nur immer größer werdende Gesellschafterkreise die Suche nach der optimalen Nachfolgelösung erschweren, sondern auch lang schwelende Familienkonflikte. „Streit ist der größte Wertvernichter eines Familienunternehmens – materiell, viel mehr aber noch ideell“, sagt Sebastian von Thunen.

„Das Ideelle, die Unternehmens- sowie gemeinsame Familienkultur und der unternehmerische Drive dürfen nicht erlahmen. Sie sind besonders schützenswert.“

Zu den klassischen Konflikten zählen Uneinigkeiten und Streitereien unter Geschwistern und verschiedenen Familienstämmen, berichtet der Anwalt. Zum Beispiel, wenn nicht alle über dasselbe Firmenwissen verfügen. Oder wenn Emotionen im Spiel sind. „Geschwister ringen um die Gunst und Anerkennung der Eltern. Sie wollen gleichbehandelt werden.“ Aber heißt das automatisch, dass sie gleichviele Unternehmensanteile erhalten

sollen? Vielleicht ist ein Kind besser qualifiziert, das Unternehmen zu übernehmen?

„Bei der Nachfolge in die Geschäftsführung wird vermehrt auf objektive Qualifikationen statt auf das Geschlecht oder das Recht der Erstgeburt gesetzt“, beobachtet Sebastian von Thunen. „Der Vorteil: Qualifikationen sind nicht diskutabel.“ Eine professionelle Entscheidung nach objektiver Kompetenz könne deshalb Frieden in der Familie schaffen. „Generell gilt: Eine ehrliche und offene Kommunikation von Anfang an hilft, bestehende Konflikte zu lösen und neue gar nicht erst entstehen zu lassen. Ist die Kommunikation innerhalb der Familie aber schwierig, baue ich Brücken.“

Wichtig sei stets, die einzelne Entscheidung nicht isoliert und rein intuitiv zu treffen, sondern Nachfolge als Teil eines strategischen Prozesses zu begreifen, der für die Zukunft des Unternehmens eminent wichtig ist. Familienunternehmen einer gewissen Größe benötigen laut von Thunen eine Familienstrategie, ergänzend zu der Strategie des Unternehmens. Nur dass es darin nicht um wirtschaftliche Kennzahlen wie Umsatz und Gewinn geht, sondern um Werte, Ziele und Rollen in Familie und Unternehmen. Besonders die heutigen und künftigen Rollen und die objektiven Anforderungen daran herauszuarbeiten und zu formulieren ist unter Umständen ein zeitaufwendiger, aber wichtiger Prozess. „Regele das Schwierige, solange es einfach ist, solange es noch nicht vom konkreten Vorhaben belastet ist.“ Stehe die Familienverfassung erst einmal, habe sie einen hohen Legitimationswert, weil alle Familienmitglieder sich damit identifizieren könnten.

Sebastian von Thunen empfindet es als große Verantwortung, aber auch als Privileg, Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zu begleiten und zu beraten. „Es ist für mich erfüllend, dass ich einen Beitrag leisten kann, den familiären Zusammenhalt zu wahren und das Unternehmen von Generation zu Generation weiterzuentwickeln. Familienunternehmen sind mir ans Herz gewachsen.“

erschienen in: Neue Westfälische v. 10.11.2021, Wirtschaftsbeilage Familienunternehmen

Werdegang

Sebastian von Thunen, Jahrgang 1979, hat in Bielefeld und London (Master of Laws) studiert. Nach der Promotion zum Dr. iur. an der Universität Osnabrück, arbeitete er u. a. in Düsseldorf bei der renommierten Anwaltssozietät Hengeler Mueller mit Schwerpunkt im Gesellschaftsrecht und

bei Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart. Sein 2018 gegründetes Büro mit Sitz in Bielefeld und Niederlassung in Stuttgart ist wie diese ausschließlich auf die konzeptionelle Beratung und Begleitung von Familienunternehmen und deren Eigentümern fokussiert.