

01.2018 Familienstiftungen als Allheilmittel für den Generationswechsel im Mittelstand?

Die deutsche Wirtschaft verdankt ihren Erfolg zu einem beträchtlichen Teil dem Mittelstand. Er ist nicht nur die wichtigste Säule der Volkswirtschaft, sondern steht auch – mehr als in jedem anderen Land – für Unternehmertum im besten Sinne des Wortes. Qualität der Produkte und Dienstleistungen sind ebenso seine Stärke wie Kreativität, Flexibilität und Marktnähe. Nicht von ungefähr ist deshalb auch die Unternehmensnachfolge ein Thema, das den Mittelstand in Deutschland mehr bewegt als anderswo. Mit der Gründung des Unternehmens liegen Eigentum und Führung im Regelfall in der Hand eines Einzelnen oder einer Familie. Das bleibt auch der Fall, wenn das Unternehmen zu einer Größenordnung aufsteigt, die eine Ergänzung der Familienmitglieder in der Führung durch Fremd-Manager zweckmäßig erscheinen lässt.

Spätestens sobald die Frage der Nachfolge in der Führung des Unternehmens ansteht, kommen auf die Eigentümerfamilie gewichtige Entscheidungen zu. Dabei besteht verständlicherweise häufig der Wunsch, geeignete Kandidaten der Familie mit der Führung zu betrauen. Der Idealfall liegt vor, wenn sich ein Kandidat mit der entsprechenden Qualifikation findet, der in der Lage ist, das Werk der Vorgängergeneration erfolgreich fortzusetzen. Die Erfahrung zeigt, dass dies nur selten gelingt, zumal die Komplexität der Anforderungen von einer Generation zur nächsten jeweils eine neue Dimension einnimmt. Für die Enkelgeneration ist deshalb die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Führungskontinuität noch weniger zu erwarten.

Der Versuch, Begabungen im Familienkreis früh mit entsprechenden Maßnahmen zu fördern und auf die Übernahme der Verantwortung vorzubereiten, kann hilfreich sein und im Erfolgsfall die Erhaltung oder sogar den Ausbau des unternehmerischen Vermögens ermöglichen. Fehleinschätzungen in dieser Frage sind aber schon deshalb nicht selten, weil der verständliche Wunsch nach Bewahrung des Erreichten in Familienhand zu leicht den kritischen Blick versperrt. Hinzu kommt ein anderes

Phänomen: Die junge Generation hat oftmals ganz andere Ziele als die Vorväter, deren Lebensmodell sie eher nicht für erstrebenswert hält.

Zur Lösung dieses Dilemmas wird vielerorts die unternehmerische Familienstiftung angepriesen. Man könne so das Unternehmen in Familienhand erhalten und über entsprechende Satzungsregelungen den Stifterwillen weitertragen. Beiräte, bestehend aus Familienmitgliedern und Familienfremden würden dann für eine satzungskonforme Umsetzung sorgen.

Die Realität ist aus einer Reihe von Gründen von dieser Vorstellung weit entfernt. Da Satzungen, die den Stifterwillen präzise wiedergeben, zwangsläufig wenig Spielraum für den Beirat eröffnen, ist dieser nur eingeschränkt in der Lage, sich wandelnden unternehmerischen Anforderungen zu begegnen. Wer die Erfahrung mit der Stiftungsaufsicht als Genehmigungsbehörde gemacht hat, weiß um die zeitlichen und inhaltlichen Probleme in der Umsetzung von Satzungsänderungen. In der Konsequenz sind Satzungsvorgaben deshalb längerfristig entweder Erfolgsbremsen oder, was noch schlimmer ist, führen zu Auseinandersetzungen im Beirat, die nicht selten in Entscheidungen gegen die Interessen der beteiligten Familienmitglieder enden.

Dabei gibt es bedenkenswerte Alternativen, die, zu Lebzeiten des Erblassers eingeleitet, weit günstigere Optionen für Erben eröffnen, die aus der Sicht des Erblassers nicht für die Nachfolge in der Unternehmensleitung infrage kommen, als es Stiftungen tun. Sie können mit weit höherer Wahrscheinlichkeit dafür sorgen, das Unternehmen in den Folgegenerationen zu erhalten, das Vermögen der Familie weiter zu vermehren und darüber hinaus jederzeit ausscheidewilligen Familienmitgliedern die notwendige Liquidität ohne Belastung des Unternehmens zur Verfügung stellen.

Kann der Verkauf des Unternehmens an einen strategischen Erwerber eine Lösung sein? Eher nicht, denn er führt in der Regel zu seiner vollständigen Integration. Die vom Erwerber angestrebten Synergien kosten viele Arbeitsplätze und es dauert nicht lange, bis das Lebenswerk eines Mittelständlers bis zur Unkenntlichkeit zerstört ist. Darüber kann auch ein attraktiver Veräußerungserlös nicht hinweghelfen, zumal den

Erben jede Verbindung zum unternehmerischen Familienerbe auf Dauer entzogen ist. Der Verkauf des Unternehmens zu Lebzeiten des Erblassers an einen Finanzinvestor vermeidet die vorbeschriebenen Gefahren der Zerstörung der Identität des Unternehmens, bedeutet aber für die Familie gleichwohl die schmerzliche Trennung vom Lebenswerk der Gründergeneration. Aus unternehmerischem Vermögen ist Geldvermögen geworden, das jetzt in der Hand von Vermögensverwaltern liegt, deren Erfolg so unsicher einzuschätzen ist, wie derjenige von Beiräten von Familienstiftungen.

Es stellt sich die Frage, ob es ein Modell gibt, das die Vorteile der einzelnen Optionen aufweist und ihre jeweiligen Nachteile ausschließt? Ein Modell, das diesem Ziel nahe kommt, sollte das Unternehmen in seiner Substanz erhalten, es dem Kapitalmarkt öffnen, der Familie weiterhin die Teilnahme an der Unternehmensentwicklung ermöglichen und für ausscheidewillige Erben die notwendige Liquidität bereitstellen.

Lindsay Goldberg Vogel (LGV) hat ein solches Modell geschaffen. Sein wichtigster Aktivposten ist die unternehmerische Erfahrung der Partner von LGV, sowohl in der erfolgreichen Führung als verantwortliche CEOs wie auch als aktive Aufsichtsratsvorsitzende bedeutender Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Im LGV-Modell, wie es zum Beispiel bei der Wacker Construction Equipment AG zur Anwendung kam, erwerben die Lindsay Goldberg-Fonds Teile eines Unternehmens und liefern der Eigentümerfamilie entsprechende Verfügung über liquide Mittel. In enger Zusammenarbeit mit der Familie steuert LGV die Entwicklung des Unternehmens. Im Gegensatz zur eher passiven Position eines Stiftungsbeirats sichert das finanzielle Engagement aller Beteiligten die Gleichschaltung ihrer Zielsetzung. Durch die professionelle Führung des Unternehmens vervielfacht sich der Unternehmenswert innerhalb weniger Jahre. Im zweiten Schritt kann dann der Börsengang den Zugang zum Kapitalmarkt öffnen, der die Expansion weiter beschleunigt. Qualifizierte Familienmitglieder bleiben in der Führungsgruppe eines nunmehr deutlich größeren Unternehmens. Weniger unternehmerisch interessierte Familienmitglieder haben die Wahl, entweder Aktionäre des Unternehmens zu bleiben oder ihre Anteile zu liquidieren, ohne dem Unternehmen Mittel zu entziehen. Die Erben, nicht nur der ersten Generation, haben in diesem Modell die faire Chance

des langfristigen erfolgreichen Engagements in einem Unternehmen, dem sie unausweichlich emotional verbunden sind und bleiben. Es ist wenig wahrscheinlich, dass eine Stiftungslösung über Generationen hinweg ähnliche Ergebnisse erbringt.