

# Unternehmensnachfolge im Verbund

– Probleme, Herausforderungen und Lösungsansatz für überlebenskritische Situationen in familiengeführten KMU –

**Prof. Dr. Holger Wassermann** ist Inhaber des Lehrgebietes Rechnungswesen und Controlling am Standort Berlin der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Inhaber sowie Wissenschaftlicher Leiter des KCE KompetenZentrum für Entrepreneurship & Mittelstand der FOM. Ferner ist er als geschäftsführender Gesellschafter der INTAGUS GmbH in der Beratung von Unternehmensnachfolgen tätig.

**Prof. Dr. Ulrich Krystek** war bis zu seiner Emeritierung Inhaber des Lehrgebietes Strategisches Controlling an der TU Berlin, Fakultät Wirtschaft und Management tätig. Er ist stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Nexus AG, Donaueschingen, und Beirat der INTAGUS GmbH, Berlin.

Kontakt: [autor@der-betrieb.de](mailto:autor@der-betrieb.de)

Nachfolgeregelungen gehören speziell für familiengeführte kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) zu den Ereignissen, die für sie und ihre Stakeholder zum Krisen-Auslöser werden können: Gelingt es nicht, eine geeignete familieninterne oder externe Lösung zu finden, bleibt häufig nur der Verkauf des Unternehmens an Dritte. Doch auch diese Option scheitert sehr oft, da die zur Nachfolge anstehenden Unternehmen für potenzielle Käufer zu klein und damit nicht attraktiv sind. Als ein praxisorientiertes Konzept kann die Unternehmensnachfolge im Verbund diese Probleme – trotz durchaus vorhandener Limitationen – lösen. In seinem Mittelpunkt stehen die Gründung und der Betrieb einer speziell dafür vorbereiteten Holding, unter deren Dach die zur Nachfolge anstehenden Unternehmen geführt und weiterentwickelt werden.

## I. Einführung

Familiengeführte KMU sind die tragende Säule nicht nur unserer Volkswirtschaft. Sie gelten als langfristig erfolgreich und krisenresistent, haben zugleich aber mit der Nachfolgeregelung eine besonders kritische Problematik, die für sie und ihre Stakeholder zum Auslöser von überlebenskritischen Prozessen, bis hin zur Liquidation des Unternehmens werden können.<sup>1</sup>

Gelingt es nicht, eine geeignete Nachfolge aus dem Kreis der Familie zu finden, bietet sich zunächst die naheliegende Alternative eines Verkaufs an Mitarbeiter oder Dritte an. Dritte können dabei unterschieden werden in Existenzgründer, andere bereits am Markt tätige Unternehmen (strategische Investoren) und Finanzinvestoren. Finanzinvestoren stellen bei ihrem Investment in erster Linie auf die Renditefähigkeit ihres Engagements sowie auf dessen Wachstumspotenzial ab. Strategische Investoren dagegen beurteilen bei ihrer Investitionsentscheidung nicht nur die Ertragskraft ihres Zielobjekts, sondern sind in einem unternehmerischen Sinne an ihm interessiert und erhoffen sich häufig auch Synergieeffekte aus ihrem Engagement.<sup>2</sup>

Doch selbst diese Option kann sehr oft nicht realisiert werden, da die zum Nachfolge anstehenden Unternehmen in vielen Fällen zu klein sind und damit zumindest für institutionelle Investoren kaum in Betracht kommen. Diese Käufergruppe ist

1 Vgl. Krystek/Wassermann, KSI 1/2021 S. 11 ff.

2 Vgl. Corporate Finance Mittelstandsberatung, Die Unterschiede zwischen strategischen und Finanzinvestoren, abrufbar unter <https://fmos.link/17629> (Abruf: 18.07.2022).

zumeist nur an einem Investment im jedenfalls zweistelligen Millionen-Euro-Bereich interessiert,<sup>3</sup> der von sehr vielen familiengeführten KMU nicht erreicht wird.

Entfällt damit die Möglichkeit einer Veräußerung des Nachfolgeunternehmens als einzelne Wirtschaftseinheit, so ist diese einem ungewissen Schicksal ausgeliefert, was dann fast zwangsläufig ihre Liquidation zur Folge hat; mit fatalen Konsequenzen für all ihre internen und externen Stakeholder. Als eine aus dem Buy-and-Build-Konzept weiterentwickelte, flexible Lösung bietet sich das Konzept der Unternehmensnachfolge im Verbund an.

Kerngedanke dieses Konzepts ist die Bündelung von zur Nachfolge anstehenden Unternehmen unter dem Dach einer Holding, die deren Geschäfte fortführt und auch Serviceleistungen für sie übernehmen kann. Dafür werden fünf verschiedene Funktionen benötigt, die von unterschiedlichen Akteuren übernommen werden. Der Prozess der Planung und Implementierung einer Unternehmensnachfolge im Verbund vollzieht sich in ebenfalls fünf Schritten.

Durch dieses Konzept kann eine größere, schlagkräftige Wirtschaftseinheit entstehen, die den Fortbestand und die erfolgreiche Weiterentwicklung der ihr angeschlossenen Unternehmen ermöglicht.

## II. Unternehmensnachfolge: Überlebenskritisches Problem eines erfolgreichen Unternehmenstyps

### 1. Tragende Säule der Volkswirtschaft

KMU stellen rund 99,5% aller Wirtschaftsunternehmen und sichern mehr als die Hälfte aller Arbeitsplätze in Deutschland. Sie sind damit zweifellos die tragende Säule unserer Volkswirtschaft. In Abgrenzung zu sog. Großunternehmen zählen zu ihnen Unternehmen mit nicht mehr als 249 Mitarbeitern, einem Umsatz von max. 50 Mio. € und einer Bilanzsumme von höchstens 43 Mio. €. Zu ergänzen sind diese quantitativen Merkmale um Angaben zu deren Eigentums- und Entscheidungsverhältnissen.<sup>4</sup>

Unter ihnen haben familiengeführte KMU (KMU<sub>fam</sub>) mit 3,6 Mio. eingetragenen Firmen einen entscheidenden Anteil – und damit auch am Erfolg des Mittelstands insgesamt – überflügeln ihn sogar hinsichtlich ihrer Leistungskraft im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen.<sup>5</sup>

Als familiengeführte Unternehmen gelten solche Wirtschaftseinheiten, deren Eigentümer oder -familien die Geschäftsführung des Unternehmens auf Dauer selbst wahrnehmen.

Nach Schätzung des IfM Bonn stehen etwa 150.000 dieser Unternehmen jedoch allein bis 2022 zur Nachfolge an, wobei

3 Vgl. Wassermann, Mit „Buy&Build“ gegen die Nachfolgekrise, Welt, Sonderpublikation: Analyse. Deutscher Mittelstand, Nr. 77, Sept. 2021, S. 31.

4 Vgl. KfW, Allgemeine Erläuterungen zur Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), abrufbar unter <https://fmos.link/17630> (Abruf: 18.07.2022).

5 Vgl. Rüsen, Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen, 2. Aufl. 2017, S. 4.

etwa nur die Hälfte davon familienintern geregelt werden dürfte.<sup>6</sup> Daraus ergibt sich eine äußerst komplexe Problemstellung mit vielfältigen einzel- und sogar gesamtwirtschaftlichen Konsequenzen. Letzteres speziell auch vor dem Hintergrund der erwarteten wirtschaftlichen Probleme als Folge der aktuellen politischen Entwicklung.

## 2. Nachfolgeregelung als Achillesverse

Mit der Problematik der Nachfolgeregelung weisen KMU<sub>fam</sub> bei all ihren Stärken eine Schwachstelle auf, die durchaus zum Auslöser von Unternehmenskrisen werden kann.

Abgeleitet vom generellen Begriff der Unternehmenskrise<sup>7</sup> kann derjenige für KMU<sub>fam</sub> wie folgt gekennzeichnet werden: „Eine Krise in einem Familienunternehmen liegt dann vor, wenn das Erreichen dominanter Ziele des Unternehmens [...] sowie die Ko-Evolution von Unternehmen und Familie gefährdet sind. Eine dauerhafte Unterbrechung der Ko-Evolution von Unternehmen und Familie bedeutet eine nachhaltige Existenzbedrohung des Unternehmens als Familienunternehmen, also einer spezifischen Unternehmensart, auf dessen Entwicklung eine Unternehmerfamilie einen prägenden Einfluss ausübt.“<sup>8</sup> Im Rahmen einer substanzuell gefährdeten Ko-Evolution als Krisenursache kommt der nicht oder schlecht gelösten Nachfolgeproblematik besondere Bedeutung zu: Allein etwa 37% aller Insolvenzen von KMU<sub>fam</sub> gehen auf gescheiterte Nachfolgeregelungen zurück,<sup>9</sup> womit wohl lediglich die Spitze des Eisbergs dieses Geschehens sichtbar wird.

Aktuell droht Deutschland damit ein schlechendes, aber dennoch dramatisches Firmensterben. In den neuen Bundesländern finden immer weniger KMU<sub>fam</sub> an der beruflichen Altersgrenze ihrer geschäftsführenden Inhaber eine geeignete Nachfolge. Diese Problematik stellt sich in ähnlicher Weise auch in den alten Bundesländern. Da wie dort scheitern Firmenverkäufe häufig an der zu geringen Betriebsgröße, denn von den bundesweit etwa 3.6 Mio. KMU<sub>fam</sub> verfügen rund 3,1 Mio. Betriebe über nicht mehr als zehn Mitarbeiter.<sup>10</sup>

## III. Fünf Herausforderungen für die Unternehmensnachfolge

Die Nachfolgeproblematik bei KMU<sub>fam</sub> ist eingebettet in generelle Herausforderungen, vor die auch unsere Gesellschaft derzeit und zukünftig gestellt ist und die problemverschärfend auf diese Thematik wirken. Das in Abschn. IV. geschilderte Konzept berücksichtigt diese Herausforderungen.

### 1. Demografischer Wandel

Der demografische Wandel schreitet fort und bewirkt, dass der Anteil von Unternehmern, die das 60. Lebensjahr (mit 31%) oder bereits das 65. Lebensjahr (mit 17%) erreicht haben, weiter ansteigen wird. Ein Blick auf die Bevölkerungspyramide lässt zugleich erkennen, dass sich somit für die nachrückenden Generationen der jetzt 35- bis 65-jährigen eine Lücke auftut, die in den kommenden zehn Jahren sogar noch größer wird. Damit

verringert sich bei rein quantitativer Betrachtung das Reservoir der theoretisch zur Verfügung stehenden Nachfolger erheblich.<sup>11</sup>

### 2. Wertewandel

Wertewandel kennzeichnet eine Veränderung gesellschaftlicher sowie privater Normen und Wertvorstellungen, die auch und gerade für die hier interessierende Nachfolgeproblematik von Bedeutung sind.

Im Rahmen dieser Veränderungen ist es erstens die sog. Work-Life-Balance,<sup>12</sup> die hier eine zunehmend bedeutungsvollere Rolle spielt. Sie lässt erkennen, dass sich die Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit/Familie erheblich gewandelt hat. War es bislang die berufliche Tätigkeit, die eindeutig – gerade auch bei KMU<sub>fam</sub> – die Lebenszeit dominiert, so verändert sich dies zunehmend zugunsten eines eher ausgewogenen Verhältnisses zwischen den beiden Polen und zu einer schärferen Trennung von beruflicher und privater Sphäre.

Zweitens verändert sich das Wertegerüst der Nachfolgegeneration unter dem Eindruck der Nachhaltigkeitsthematik zunehmend zugunsten anderer sinnstiftender Tätigkeiten (Purpose).<sup>13</sup> Dies steht zwar nicht per se im Widerspruch zu einer Unternehmensnachfolge, lässt sie jedoch häufig nicht mehr als in jedem Fall erstrebenswert oder gar zwangsläufig erscheinen.

Eine dritte Änderung ist bei der Entscheidungsfindung der Nachfolgegeneration zu beobachten, die häufiger als die übergebenden Unternehmer ein Studium absolviert haben: Rationale Erwägungen erlangen ein größeres Gewicht als Gefühle von Tradition oder einer Verpflichtung gegenüber der Familie.

### 3. Digitale Transformation

Noch nicht erfolgte oder nicht hinreichend ausgebauten Digitalisierung betrifft besonders den Mittelstand und dürfte mit abnehmender Unternehmensgröße ein zunehmendes Problem darstellen.

Noch zu häufig wird die Digitalisierung verschoben und nachfolgenden Generationen überlassen; mit erheblichen Konsequenzen:<sup>14</sup>

- Fehlende Digitalisierung wird von den potenziellen Käufern und/oder deren finanzierenden Banken als Investitionsstau interpretiert und führt so zu einer Reduzierung des Kaufpreises für das betroffene Unternehmen.
- Eine zu geringe Digitalisierung verhindert die Ausgestaltung von zukunftsfähigen Geschäftsmodellen und -prozessen. Sie mindert damit gleichfalls die Attraktivität des zur Nachfolge anstehenden Unternehmens sowohl für Mitarbeiter als auch für den/die Erwerber.

### 4. Nachhaltigkeit

Ebenso wie die Digitalisierung zählt die Nachhaltigkeit – i.S.d. ESG-Kriterien – zu den Megathemen unserer Zeit<sup>15</sup> und damit auch für die Führung von KMU<sub>fam</sub>. Zwar hat der Mittelstand dieses Thema als wichtig erkannt, doch mangelt es derzeit noch an seiner Umsetzung, wie aus einer aktuellen Studie hervorgeht:<sup>16</sup>

11 Vgl. Ritz/Sinolli, in: Ritz/Thom (Hrsg.), Talent Management, 2018, S. 4.

12 Vgl. dazu grds. Collatz/Gudat, Work Life Balance, 2011; Rolle, Work-Life-Balance als Zukunftsaufgabe, 2012.

13 Vgl. Wunder, Controlling, Spezialausgabe Sommer 2021, S. 66 ff.

14 Vgl. Krystek/Wassermann, KSI 3/2021 S. 129 f.

15 Vgl. Jacob, Digitalisierung & Nachhaltigkeit, 2019, S. 12 ff.

16 Vgl. Reh/Ott, Neue Mittelstandsstudie, PM Commerzbank vom 27.04.2021, abrufbar unter <https://fmos.link/17625> (Abruf: 18.07.2022).

- Obwohl 80% der befragten Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit als entscheidend für ihre Zukunftsfähigkeit ansehen, verfügt nur ein Drittel von ihnen über konkrete Nachhaltigkeitsstrategien.
- Große Zurückhaltung besteht bei ihnen im Hinblick auf die Erschließung von nachhaltigen Geschäftsmodellen.
- KMU sehen noch zu große Hindernisse für konkrete Nachhaltigkeitsmaßnahmen in der generellen Unsicherheit bezüglich der gesetzlichen Rahmenbedingungen, da für sie eine Abschätzung von Aufwand und Ertrag unmöglich erscheint.

Daraus ergibt sich, i.V.m. der Digitalisierung, insgesamt eine Beeinträchtigung der Zukunftsfähigkeit auch von KMU<sub>fam</sub>.<sup>17</sup> Dies mit der gemeinsamen Konsequenz ihrer zu geringen Attraktivität für potenzielle Käufer als einzeln am Markt operierende Einheiten.

## 5. Zinstief

Die seit 2009 andauernde und sich erst allmählich abschwächende Niedrigzins-Phase<sup>18</sup> hat höchst ambivalente Wirkungen. Einerseits ermöglicht sie einen leichteren Zugang zu Fremdkapital, andererseits verstärkt das große Volumen verfügbarer Liquidität die Tendenz zur Investition in größere Anlagemöglichkeiten. Insb. Finanzinvestoren stehen auch deshalb noch vor der Aufgabe, geeignete Investitionsobjekte zu finden.<sup>19</sup>

## IV. Das Konzept der Unternehmensnachfolge im Verbund: Lösung durch Bündelung

### 1. Grundlagen

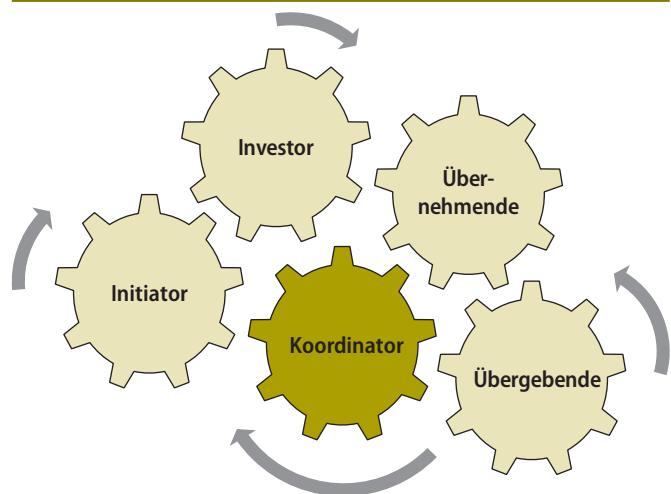
Das Konzept der Unternehmensnachfolge im Verbund (Verbundnachfolge) wird durch *fünf Funktionen*, die von unterschiedlichen Akteuren wahrgenommen werden können, gekennzeichnet, ebenso durch *fünf Schritte* seiner Planung und Implementierung. Beide ergeben zusammen die Struktur des Konzeptes.<sup>20</sup>

Diese Struktur sieht vor, dass mehrere zur Nachfolge anstehende Unternehmen von einer Holding erworben werden. Damit wird einerseits die individuelle Nachfolgeproblematik gelöst, andererseits werden somit größere Wirtschaftseinheiten geschaffen. Ferner kann die Holding mithilfe von darauf spezialisierten Servicepartnern Leistungen für die angeschlossenen Unternehmen erbringen, z.B. in den Bereichen ökologische Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Controlling.

### 2. Fünf primäre Funktionen

Die hauptsächlichen Funktionen der Verbundnachfolge werden durch natürliche oder juristische Personen (Akteure) wahrgenommen, wie in Abb. 1 dargestellt.

**Abb. 1: Akteure der Verbundnachfolge**



Dabei kann jede Funktion einem Akteur übertragen werden. Mehrere Funktionen (z.B. Initiator/Investor, Initiator/Übernehmender, Initiator/Investor/Übernehmender) können aber auch von einem Akteur in Personalunion wahrgenommen werden.

#### a) Koordinatoren

Als auf M&A-Prozesse und auf die Nachfolgeproblematik von KMU<sub>fam</sub> spezialisierte Personen oder Unternehmen bereiten die Koordinatoren den gesamten Prozess der Verbundnachfolge vor, begleiten und koordinieren ihn – jedenfalls in seiner Aufbauphase – zwischen den übrigen Akteuren und stehen danach auf Anfrage beratend zur Verfügung. Zu ihren zentralen Aufgabenkomplexen gehört u.a. die Gründung einer Holding, einschließlich der Suche und Auswahl ihrer personellen Führung. Entscheidend ist dann die Suche von Unternehmen, die ihre Firmen an die Holding veräußern wollen. Dies verbunden mit der Suche und Festlegung von Investoren zur Finanzierung der Firmenkäufe.

#### b) Initiatoren

Initiatoren stoßen den Verbundnachfolge-Prozess konkret durch die Beauftragung eines Koordinators mit der Durchführung des gesamten Projekts an. Diese Initiierung kann dabei von sehr unterschiedlichen Personen bzw. Institutionen erfolgen: Von den Inhabern der zur Nachfolge anstehenden Unternehmen (nachfolgend Übergebende) oder deren angehörenden Familien selbst, von Investoren, auf der Suche nach Anlagemöglichkeiten (s.u.), von der Führung der Holding (nachfolgend Übernehmende) aber auch von betroffenen Landkreisen, Kommunen oder Verbänden und Kammern (z.B. Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern).

#### c) Investoren

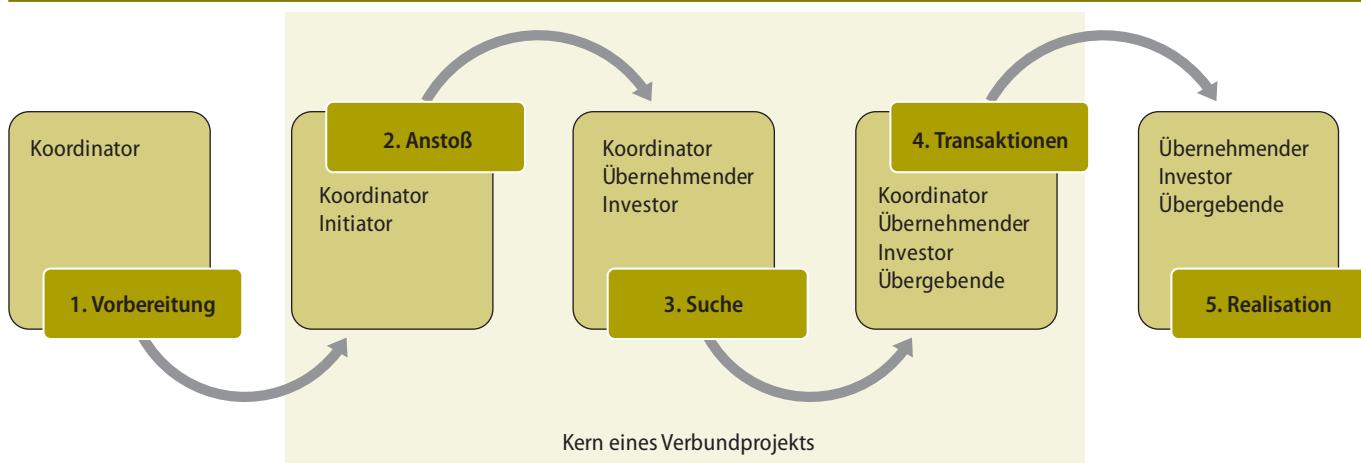
Investoren finanzieren den Kauf der Unternehmen durch die Holding und können sich auch selbst an der Holding beteiligen. Als Investoren kommen in Betracht: private Investoren, Privat-Equity-Gesellschaften, Family-Offices, Crowd-Investing-Plattformen, Förderbanken oder Beteiligungsgesellschaften. Speziell für den Kauf und Verkauf von Unternehmen durch Investoren rückt dabei die Einhaltung

17 Vgl. Kammerlander, Sieben Lehren aus der Coronapandemie für Familienunternehmen, HB vom 23.01.2022.

18 Vgl. Deutsche Bundesbank, Entwicklung des Zinssatzes der Europäischen Zentralbank für das Hauptrefinanzierungsgeschäft von 1999 bis 2022 (Stand: Februar 2022). Zur aktuellen Entwicklung vgl. o.V., EZB-Chefin Lagarde: Zinsniveau Ende September „leicht über null“, abrufbar unter <https://fmos.link/17626> (Abruf: 18.07.2022).

19 Vgl. PwC, Private Equity Trend Report 2019, abrufbar unter <https://fmos.link/17627> (Abruf: 18.07.2022).

20 Vgl. nachfolgend das von der Beratungsgesellschaft INTAGUS entwickelte Konzept „unifive“: Unternehmensnachfolge innovativ/finanziert/im Verbund.

**Abb. 2: Schritte und zentrale Beteiligte des Verbundprojekts**

von ESG-Kriterien immer mehr in den Vordergrund: „Denn nicht oder weniger nachhaltige Firmen lassen sich schon jetzt schlechter verkaufen.“<sup>21</sup>

#### d) Übergebende

Übergebende bringen als Inhaber der zur Nachfolge anstehenden Unternehmen ihre Firmen durch Verkauf in die Holding ein. Sie können darüber hinaus i.S.v. Mentoren aktiv an der Gestaltung des Nachfolgeverbunds mitwirken und dessen Führung mit ihrer fach- und firmenspezifischen Expertise beraten.

#### e) Übernehmende

Übernehmende führen als die neuen mittelständischen Unternehmer einzeln oder im Team die Holding und können zugleich Gesellschafter sein. Sie sind in diesem Sinne schwerpunktmäßig verantwortlich für die erfolgreiche Führung und Weiterentwicklung der errichteten Holding und der ihr angeschlossenen Unternehmen. Als solche Entrepreneure kommen Führungspersönlichkeiten mit einschlägigen Führungserfahrungen in Betracht, ebenso auch Beteiligte an MBO/MBI-Prozessen.

### 3. Fünf Schritte

Die Planung und Realisierung einer Verbundnachfolge vollzieht sich in fünf klar voneinander abgegrenzten Schritten, denen die jeweils beteiligten Akteure<sup>22</sup> zugeordnet sind, wie in Abb. 2 dargestellt. Die Schritte zwei bis vier bilden dabei den Kern des Verbundprojekts.

#### a) Vorbereitung

Ausgangspunkt sind Planungen des Koordinators, die der Vorbereitung von Verbundnachfolge-Projekten dienen. Dazu gehört zunächst die Gründung einer Holding. Sie beinhaltet bereits die Erarbeitung von Teil-Konzepten (z.B. für ökologische Nachhaltigkeit, Digitalisierung, HR und Controlling), die im Anwendungsfall als Serviceleistung der Holding von darauf spezialisierten Service-Partnern der Holding für die Verbundunternehmen erbracht werden. Ebenso gehört zu den vorbereitenden Aktivitäten des

Koordinators die Erarbeitung der Satzung für die Holding sowie die Gründung von Vorratsgesellschaften (sog. Mantelgesellschaften), z.B. für die Umwandlung von Einzelunternehmen in andere Rechtsformen zu deren flexiblen Einsatz im konkreten Projekt.

#### b) Anstoß

Der Anstoß zur Umsetzung des Projekts geht von dem Initiator aus, der nach entsprechender Problemerkenntnis den Koordinator unter Vereinbarung der Konditionen (z.B. Umfang und Kosten der von ihm zu erbringenden Leistungen) mit dem nachfolgenden dritten Schritt beauftragt.

#### c) Suche nach Akteuren und Übertragung der Holding

Falls weitere Akteure (z.B. Übergebende) nicht vom Initiator gestellt werden können, wie es in der Praxis wahrscheinlich häufig der Fall sein dürfte, übernimmt der Koordinator diese zentrale Aufgabe. Er beginnt die Suche nach geeigneten Übernehmenden und Investoren. Basis dafür ist die Vorprüfung der Verfügbarkeit geeigneter Unternehmen, die in den Unternehmensverbund integriert werden können. Abschluss des dritten Schritts ist die Veräußerung der vom Koordinator gegründeten Holding ganz oder teilweise an den Übernehmenden und/oder den Investor. In diesem Schritt erfolgt auch die Umbenennung der Holding/Firma, ggf. verbunden mit einer Kapitalerhöhung.

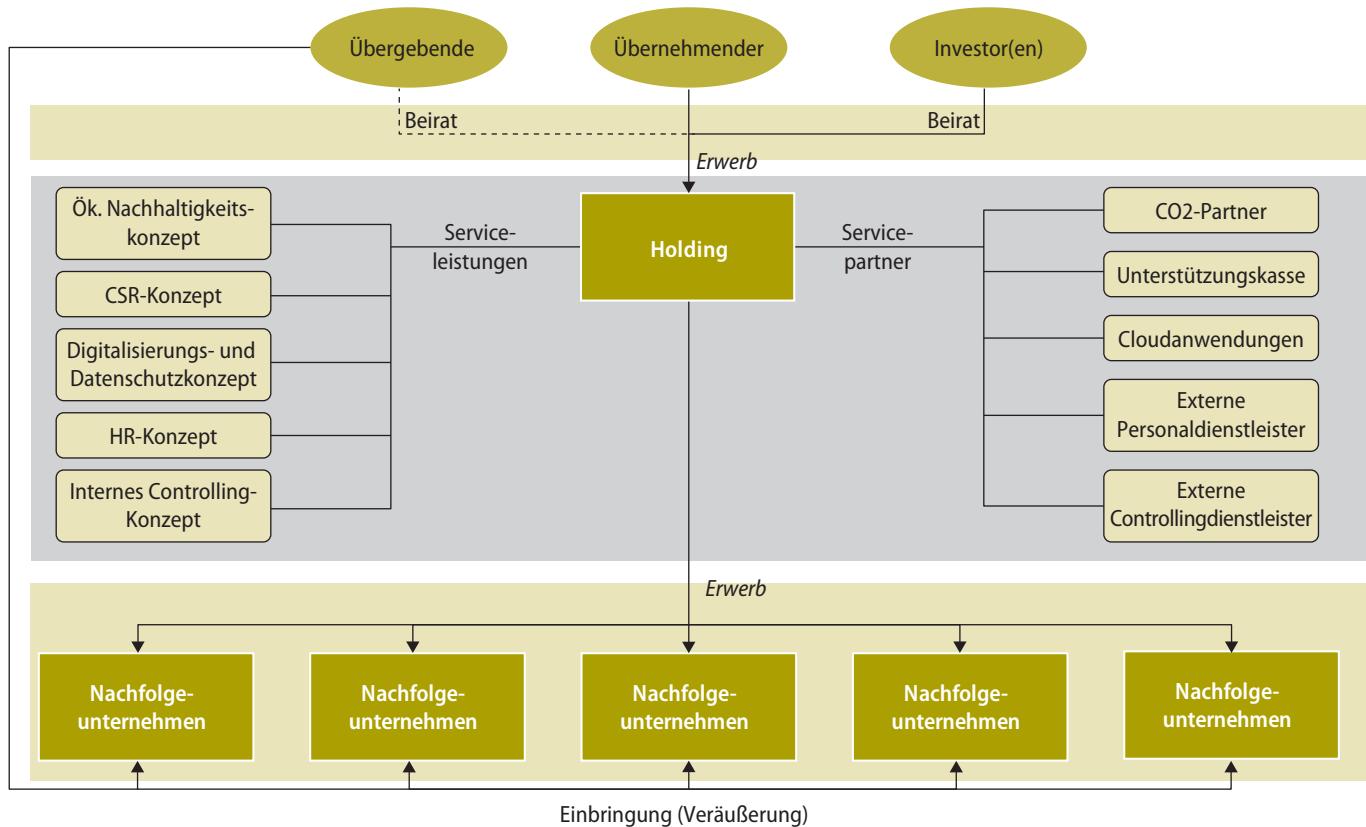
#### d) Auswahl, Entscheidung und Transaktionen

Anschließend erfolgen die Auswahl und Kontaktierung der Übergebenden. Nach Einigung über die Eckpunkte des Konzeptes werden deren Unternehmen zu standardisiert ermittelten Kaufpreisen und den dazugehörigen Konditionen von der bereits errichteten und mit dem ausgewählten Entrepreneur als Geschäftsführung ausgestatteten Holding erworben. Die Finanzierung erfolgt durch die ebenfalls ausgewählten Investoren.

Die Einbeziehung von StB der zur Nachfolge anstehenden Unternehmen im Rahmen der Transaktion ist dabei unerlässlich. Ihnen kommt eine vielfältige Brückenfunktion zu, ohne die eine Unternehmensnachfolge im Verbund nicht möglich erscheint, denn auch unter dem Dach der Holding bleiben die ihr angeschlossenen Unternehmen als rechtlich und steuerlich selbstständige Einheiten bestehen.

21 Harder, Existenzbedrohung ESG, Finance, Januar/Februar 2022, S. 59.

22 Insb. die Funktionen der Übernehmenden und des Investors können auch jeweils von mehreren Personen wahrgenommen werden.

**Abb. 3: Gesamtstruktur der Unternehmensnachfolge im Verbund**

#### e) Realisation

In dieser letzten Phase des Aufbaus übernimmt die Holding bereits ihre aktive Geschäftstätigkeit. Übergebende und Koordinator beraten dabei die Übernehmenden unterstützend, ziehen sich jedoch in dieser Phase schrittweise aus dem Projekt zurück, um die Übernehmenden in ihren unternehmerischen Aktivitäten nicht zu beeinträchtigen. Als ein auf Dauer eingerichtetes Organ der Führungsunterstützung ist ein Beirat<sup>23</sup> für die Holding zu empfehlen.

#### 4. Gesamtstruktur

Aus dem Zusammenwirken der zuvor dargestellten Akteure und Aufbaustufen ergibt sich die Gesamtstruktur des Verbundkonzepts, wie in Abb. 3 dargestellt. Sie erscheint trotz der ihr immanenten Komplexität durch die klare Zuordnung von Funktionen auf Akteure sowie durch die fünf trennscharfen Schritte ihrer Planung und Realisation überschaubar und damit praxistauglich.

Im Mittelpunkt der Verbundstruktur steht die Holding, die mit den nachfolgend dargestellten führungsunterstützenden Funktionen – z.B. durch den Koordinator – ausgestattet werden sollte:

- Zu solchen zukunftsorientierten Serviceleistungen der Holding gehört zunächst ein ökologisches Nachhaltigkeitskonzept.<sup>24</sup> Zunehmend fordern – dem allgemeinen Trend folgend – Investoren eine Berücksichtigung der

Risiken/Chancen des CO<sub>2</sub>-induzierten Klimawandels in ihren aktuellen und zukünftigen Geschäftsmodellen.<sup>25</sup>

- Ebenso sollte die Holding über ein Corporate Social Responsibility (CSR)-Konzept verfügen.<sup>26</sup> Speziell für KMU<sub>fam</sub> dürfte die Einhaltung der CSR-Anforderungen ein besonderes Anliegen sein.
- Konzepte der Digitalisierung einschließlich Datenschutz sind gleichermaßen bedeutsam, zumal – wie gezeigt wurde – hier bei KMU<sub>fam</sub> noch erheblicher Nachholbedarf besteht.<sup>27</sup>
- Da sich gerade dieser Unternehmenstyp zugleich auch dem Erhalt und der Weiterentwicklung von Mitarbeitern verpflichtet fühlt und auf diese angewiesen ist, sollte die Holding auch über ein geeignetes HR-Konzept verfügen.<sup>28</sup> Verstärkt wird diese Anregung durch das Problem fehlender Fachkräfte, worin nach einer Umfrage gerade Mittelständler die größte Gefahr für das eigene Unternehmen sehen.<sup>29</sup>
- Weiterhin ist ein funktionsfähiges Controlling als Serviceleistung der Holding – insb. für die ihr angeschlossenen Gesellschaften – vorzusehen. Während ein hinreichend ausgebautes Controlling eine wesentliche Führungsunterstützung bei Planung, Steuerung und Kontrolle ermöglicht, kann ein fehlendes oder dysfunktionales Controlling sogar zum Krisen-Auslöser für die Holding selbst und die

25 Vgl. Simon, ZfgK 6/2020 S. 282.

26 Vgl. Stehr/Hartmann, in: Altenburg/Schmidpeter (Hrsg.), CSR und Familienunternehmen, 2018, S. 41 ff.

27 Vgl. Krystek/Wässermann, KSI 3/2021 S. 129 ff.

28 Vgl. Rahn, HR Herausforderungen im Mittelstand und KMU, abrufbar unter <https://fmos.link/17628> (Aufruf: 18.07.2022).

29 Vgl. Wohleb, Das 46-Mrd.-Problem, HB Nr. 189 vom 29.09.2016 S. 43.

23 Vgl. Wassermann, in: Bustemate et al. (Hrsg.), Corporate Governance im Mittelstand, GoBS-Schriften für Wirtschaft und Verwaltung, Bd. 2, 2013, S. 101 ff.

24 Vgl. dazu grds. Weber/Weber, Nachhaltigkeit im deutschen Mittelstand – Ergebnisse einer Studie, 2021.

ihr angeschlossenen Gesellschaften werden.<sup>30</sup> Die Controllingfunktion kann von den Unternehmen selbst, von der Holding (als internes Controlling) oder aber als externes Controlling von darauf spezialisierten Dienstleistern wahrgenommen werden.<sup>31</sup>

Da die Holding auch übrige Dienstleistungen zumeist nicht selbst erbringen dürfte, werden für deren Umsetzung bereits vor Übertragung der Holding Verträge mit entsprechenden Servicepartnern geschlossen, z.B. Partner für die Kompensation von eigenem CO<sub>2</sub>-Ausstoß durch ausgleichende Maßnahmen, für Unterstützungskassen sowie für digitale Lösungen, z.B. Cloudanwendungen. Speziell die rechtzeitige Einrichtung von Unterstützungskassen kann eine zusätzliche Motivation für den Beitritt in den Unternehmensverbund beinhalten, die allerdings in der Praxis noch zu selten genutzt wird. Durch solche pauschaldotierte Unterstützungskassen können Mitarbeiter als Begünstigte an das Unternehmen gebunden und in ihrem Kapitalaufbau unterstützt werden, ohne dass im Vorfeld finanzielle Mittel aus der Sphäre der Verbundunternehmen abfließen und ohne dass diese sich auf bestimmte Mitarbeiter als Übernehmer festlegen müssen.<sup>32</sup>

Die vorgenannten Dienstleistungen der Holding sind als generalisierende Beispiele zu verstehen. Im konkreten Einzelfall können einige der Dienstleistungen entfallen und/oder durch andere Dienstleistungen ergänzt werden. Letzteres gilt etwa für das Marketing, speziell bei homogenem Produktangebot der Verbundunternehmen.

## V. Limitationen

Das hier vorgestellte Konzept der Verbundnachfolge scheint insgesamt durchaus in der Lage, eines der großen Probleme von KMU<sub>fam</sub> zu lösen und damit den dortigen Herausforderungen der Unternehmensnachfolge innovativ zu begegnen. Allerdings ist dieses Konzept auch Begrenzungen ausgesetzt, die seinen Erfolg minimieren, oder sogar verhindern können. Solche Limitationen liegen weniger in der Struktur des Konzeptes, sondern eher in den nicht selten divergierenden, objektiven und/oder subjektiven Motiven der Beteiligten begründet. Grds. gilt dies für alle Akteure der Verbundnachfolge. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang allerdings die Funktion der Übergebenden, ihrer Familien sowie ggf. die von Leistungsträgern der zur Nachfolge anstehenden Unternehmen selbst. Sie können sich dem Nachfolgeproblem und damit auch dem Verkauf als einer seiner Optionen generell verschließen, oder – was im hier relevanten Zusammenhang gleich bedeutsam ist – eine Unternehmensnachfolge im Verbund ablehnen. Dies z.B. aus Furcht davor, ihr Lebenswerk in einem „anonymen Konglomerat“ untergehen zu lassen. Damit würde dem Verbundkonzept bereits zu Beginn die Basis entzogen.

In diesem Zusammenhang ist auf die höchst ambivalente Rolle der Unternehmenskultur hinzuweisen: Gelingt es nicht, in dem neu entstandenen Unternehmensverbund eine gemeinsame Kultur zu etablieren, die alle langjährig gewachsenen Kulturen der Verbundunternehmen berücksichtigt, besteht die Gefahr von Dekulturation. Sie führt in ihrer schärfsten Form zum Untergang individueller Unternehmenskulturen,

ohne dass eine neue, gemeinsam gelebte und von allen Beteiligten getragene Kultur des Unternehmensverbunds entsteht. Angesichts der gerade für KMU<sub>fam</sub> besonders bedeutsamen Orientierungs- und Stabilisierungsfunktion von Unternehmenskulturen kann eine solche Entwicklung zu einem limitierenden Faktor von mittel- bis langfristig destabilisierender Wirkung werden. Anzustreben ist vielmehr eine Akkulturation in Form der Integration, bei der ein Fließgleichgewicht zwischen hoher Kulturbewahrung der Verbundunternehmen bei gleichzeitiger Teilhabe und Mitwirkung an der sich entwickelnden Kultur des Unternehmensverbunds ermöglicht wird.<sup>33</sup> Fragen der Akkulturation sind Bestandteil der generellen Post-Merger-Problematik, die zugleich eine Herausforderung für alle Buy-and-Build-Konzepte darstellen. Sie gilt insb. für den Mittelstand,<sup>34</sup> der die dafür erforderlichen Ressourcen größerer Unternehmen nicht zur Verfügung hat.

Insgesamt kommt es somit für die erfolgreiche Weiterentwicklung entscheidend auf die Managementqualitäten der Übernehmenden an, die eine Balance zwischen einheitlicher Führung des Unternehmensverbunds und Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse der angeschlossenen Unternehmen herstellen müssen.

Nicht zuletzt stellen sich die von dem Verbundkonzept erwarteten Synergieeffekte nicht von selbst ein.<sup>35</sup> Sie sind vielmehr nur in einer permanent – auch gegen Widerstände einzelner Verbundunternehmen – durchzusetzenden Nutzung der in dem Holding-Konzept angelegten Potenziale auf Dauer zu erzielen.

## VI. Zusammenfassung

Familie geführte KMU stellen als wesentlicher Bestandteil des Mittelstands einen zentralen Erfolgsfaktor der wirtschaftlichen Entwicklung Deutschlands dar. Dennoch sind sie mit der Nachfolgeregelung einer Problematik ausgesetzt, die für sie und ihre Stakeholder zum Auslöser von Krisen werden kann. Gelingt eine familieninterne oder externe Nachfolge nicht, verbleibt ein Verkauf des Unternehmens an Dritte als relevante Option. Da aber die zu verkaufenden Unternehmen häufig zu klein sind, scheiden sie als Investment – jedenfalls für institutionelle Investoren – sehr häufig aus.

Eine Lösung könnte das hier zur Diskussion gestellte Konzept der Unternehmensnachfolge im Verbund bieten. Kerngedanke dieses anwendungsorientierten Konzeptes ist die Bündelung mehrerer zur Nachfolge anstehender Unternehmen unter dem Dach einer Holding. Damit würden größere Wirtschaftseinheiten geschaffen, die eine erfolgreiche Fortführung und Weiterentwicklung der angeschlossenen Gesellschaften ermöglichen könnten. Eine tragende Rolle kommt dabei neben der Holding einer beratenden und koordinierenden Person oder Institution zu, z.B. einer darauf spezialisierten Beratungsgesellschaft. Sie könnte – bei entsprechender Expertise und Erfahrung – das Konzept der Unternehmensnachfolge im Verbund planen und umsetzen. Neben Arbeitsplätzen würden so wertvolle Unternehmenssubstanz, wichtiges Know-how sowie eine Vielzahl von Verbindungen – bis zum Erhalt von Lieferketten – auf Dauer gesichert und weiterentwickelt werden können.

30 Vgl. Krystek/Moldenhauer/Evertz, in: Weber et al.(Hrsg.), Turnaround-Navigation in stürmischen Zeiten, 2011, S. 871 ff.

31 Vgl. Lüsse, Anforderungen an ein externes Controlling von KMU, 2011.

32 Vgl. zu pauschaldotierten Unterstützungskassen gem. § 4d EStG Wittmayer, in: Dimler/Karcher (Hrsg.), Unternehmensfinanzierung im Mittelstand, 2018, S. 331 ff.

33 Vgl. zu Formen der kulturellen Anpassung (Akkulturation) Krystek/Zur, in: Krystek/Zur (Hrsg.): Handbuch Internationalisierung, 2002, S. 784 ff.

34 Vgl. Langenstein, Post Merger Integration, 2007, S. 11 ff.

35 Vgl. Sirower, Der Synergie-Effekt. Chancen und Risiken von Fusionen für Unternehmen, 2001, S. 131 ff.