

Titelthema

Mittelstand in Europa

Infrastruktur | Verkehr | Logistik

Special

Fuhrpark • Flotte
Firmenwagen

Titelthema

Entwicklung der EU
Vertrauen in die Verträge

Titelthema

Gemeinschaftswährung
Finanzminister Schäuble

Extra

Standort Schweiz
Daten, Fakten, Perspektiven



Aus dem »Wittener Institut für Familienunternehmen« an der Universität Witten/Herdecke. Mit Unterstützung der Schweizer Privatbank Pictet & Cie, einem der Träger des WIFU.

Soziales Gewissen

Akquisition von Familienunternehmen

»The worst people to buy from are entrepreneurs.« (Mark Weston, Partner Electra Partners Europe LLP)

Die spezifischen Besonderheiten und Charakteristika, die auf der einen Seite zum Erfolg von Familienunternehmen beitragen, erschweren auf der anderen Seite



Prof. Dr. Arist v. Schlippe

jedoch ihre Übernahme durch Mitbewerber, Konzerne oder Finanzinvestoren.

Familienunternehmen sind durch die Einheit von Entscheidungskompetenz und Eigentum geprägt. An der Spitze steht der Unternehmer, für den das eigene Unternehmen sein Lebenswerk ist. Ein Verkauf erfolgt fast nie aus reinem Gewinninteresse, sondern oft notgedrungen, etwa aufgrund fehlender Nachfolger, unlösbarer Familienkonflikte oder aus wirtschaftlicher Notwendigkeit. Hinter dem Unternehmer steht die Familie mit ihrem generationenübergreifenden Wertesystem, was mit hoher Identifikation mit dem Betrieb und meist mit einer erhöhten Verbundenheit zu Standort und Mitarbeitern einhergeht.

Wer ein Familienunternehmen kaufen will, sollte daher ein sensibles Gespür – »Family-Awareness« – für das Spannungs-

feld von Unternehmen und Familie mitbringen. Dazu braucht er eine Verkaufslösung, die im Interesse aller Beteiligten ist.



Dipl.-Oec. Thomas Sabel

oft als persönliche Niederlage erlebt. Wenn der Käufer ein konkurrierendes Unternehmen ist, funktioniert eine Transaktion nur, wenn die Übernahme nicht als »totale Kapitulation« erlebt wird. Empathie ist daher wichtig für die Übernahmeverhandlungen.

Der potentielle Käufer braucht Geduld und Verständnis für die Situation, um eine Vertrauensbeziehung aufzubauen, durch die er sowohl den Unternehmer, als auch dessen Familie bzw. die anderen Gesellschafter für sich gewinnt. Zwar ist eine vertrauensvolle Beziehung bei jedem Unternehmenskauf eine Grundbedingung, aber im Fall von Familienunternehmen veräußert der Unternehmer ein Lebenswerk, das womöglich schon seit Generationen im Familienbesitz ist. Er will es in »guten Händen« sehen und ist bereit, dafür auf eine Maximierung des Verkaufserlöses zu

verzichten. Der Käufer, der Respekt gegenüber dem Geschaffenen zeigt und ehrlich gewillt ist, es zu erhalten sowie für die Zukunft »fit zu machen«, schließt sich hier optimal an. Es sollte das Bestreben des Käufers sein, eine »Win-Win«-Situation herzustellen, weshalb eine sensible Verhandlungsführung erfolgversprechend ist. Wichtig ist, dass die Käufer-Seite direkt mit dem Verkäufer spricht und dies nicht den beteiligten Investmentbankern oder Beratern überlässt.

Verhandlungen verlaufen dann besonders erfolgreich, wenn der Unternehmer eine Perspektive für die Fortführung der familienbewussten Kultur des Unternehmens sieht. Dies kann auch durch den Erhalt von Privilegien symbolisch unterstrichen werden, etwa durch eine Weiterführung der Geschäfte bis zur Altersgrenze, durch die Leitung einer Stiftung, durch einen Beratervertrag, die weitere Nutzung von Firmenwagen, Chauffeur und Sekretärin usw. All dies verursacht dem Käufer relativ geringe Kosten, signalisiert aber guten Willen und hilft, das Gefühl zu mildern, das eigene Unternehmen zu »verraten«, und außerdem auch den Prestigeverlust, der mit dem Verlust der Position einhergeht, zu verarbeiten.

Emotionen ▶ Ein Familienunternehmen steht auf einem Fundament aus Bindungen und Geschichten: Die Gründungsgeschichte wird immer wieder erzählt, die Werte des Vaters oder Großvaters, der Wiederaufbau »aus dem Nichts« nach dem Krieg stellen bedeutsame Bezüge für die Identität der Familie dar. Diese emotionale Seite sollte in den Verhandlungen nicht als Schwäche ausgelegt werden, denn sie ist ein Teil der Ressource »Familierness«, die den langfristigen Erfolg des Unternehmens mit bedingt.

Der Käufer sollte gelassen mit emotionalen Handlungen oder Forderungen umgehen. Druck ist zumeist kontraproduktiv. Sinnvoll ist, jemanden mit den Gesprächen zu beauftragen, der in der Lage ist, sich in den Verkäufer hinein zu versetzen, und die höchste Kompatibilität mit dem Verkäufer aufweist. Eine emotionale Bindung besteht auch zum Unternehmensnamen. Ist der Familienname die Unternehmensmarke, kann



eine Beibehaltung, etwa in Form eines Endorsed- oder Aligned-Brandings, die Verkaufsentscheidung positiv beeinflussen.

Kommunikation ▶ Viele Vertragsverhandlungen scheitern nicht aus ökonomischen Gründen, sondern an Beziehungen. Vor allem die als »Heuschrecken« bezeichneten »Private Equity«-Investoren haben mit Vorurteilen zu kämpfen. Ein Großteil der Vertragsverhandlungen mit diesen Investoren scheitert trotz günstiger Ausgangslage. Es können Kleinigkeiten sein, die schon im ersten Gespräch über Sympathie oder Antipathie entscheiden, etwa die Verwendung englischer Fachbegriffe (»EBIT«, »Cash Flow«, »ROI«), die unter Investoren üblich ist, was aber von Familienunternehmern als Arroganz ausgelegt wird. Der Käufer sollte daher besonderen Wert auf Auftreten und Kommunikationsstil legen. Eine oft empfohlene Möglichkeit ist die Einschaltung eines Medärs. Dies können Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer sein, sinnvoll ist jedoch das Engagement eines M&A-Beraters, zu dem der Familienunternehmer Vertrauen hat.

Einige große Beteiligungsgesellschaften setzen ehemalige Familienunternehmer ein, die beim Verkauf ihres eigenen Unternehmens positive Erfahrungen mit »Private Equity« gemacht haben. Neben der Vertrauensbildung übernimmt der Mediär auch Beratungs- und Moderationsfunktionen. Er kann Missverständnisse klären sowie Ziele und Interessen beider Parteien in Einklang bringen. Im Markt existieren auch aus Familienunternehmen heraus entstandene »Private Equity«-Firmen, die darauf spezialisiert sind, in Not geratene Familienunternehmen zumindest zeitweise zu unterstützen.

Loyalität zu Standort und Mitarbeitern ▶ Familienunternehmen zeichnen sich durch Kontinuität und Standorttreue aus, verbunden mit einem Gefühl der Verantwortung gegenüber Belegschaft und Region. Im Rahmen einer Akquisition wird der Käufer prüfen, welche der Standorte er erhalten möchte und ob durch einen Zusammenschluss auch Personal eingespart werden kann. Dies sind legitime betriebswirtschaftliche Fragen.

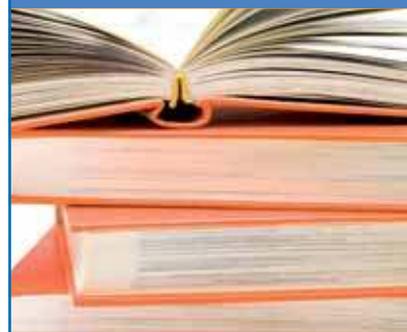
Zugleich hat der Familienunternehmer ein hohes Interesse daran, Standortschließungen und Mitarbeiterentlassungen zu vermeiden. Er fühlt sich meist seinen Mitarbeitern und seinem Standort persönlich verbunden und hat das Gefühl, auch nach einem Verkauf des Betriebs eine Verantwortung für sie zu tragen. Der Käufer sollte dieses »soziale Gewissen« achten und ehrlich nach sozialverträglichen Lösungen suchen.

Kaufpreis ▶ Häufig schätzen Familienunternehmer den Wert ihres Unternehmens viel höher ein als neutrale Analysten. Man spricht in diesem Zusammenhang vom »Einmaligkeitszuschlag«. Ein von Emotionalität geprägter Verhandlungsprozess ist daher nur zu verständlich und menschlich. »Psychological ownership« meint einen erlebten Mehrwert auf der Seite des Familienunternehmers, der den rein sachlichen Wert des Unternehmens deutlich übersteigt. Dies macht die Verhandlungen nicht leicht, da als übertrieben erlebte Preisvorstellungen den potentiellen Käufer verärgern können, während aus Sicht des Verkäufers deutlich zu niedrig angesetzte Preisvorschläge geradezu als persönliche Kränkung erlebt werden. Hier kann es sehr hilfreich sein, zu wissen, in was für einem hochemotionalen Feld man steht, um geduldig und gemeinsam zu einer angemessenen Einschätzung des wirklichen Unternehmenswerts zu gelangen.

Schluss ▶ Die Übernahme von Familienunternehmen ist eine hoch komplexe Aufgabe. Doch wenn man diese Komplexität und die oben angesprochenen Punkte entsprechend berücksichtigt, kann man Fehler vermeiden, die zu keiner Lösung führen, die von beiden Seiten als »fair« erlebt wird. Nicht zuletzt sollte man sich bewusst bleiben, dass »Family-Awareness« beim Kauf bedeutet, auch einen Teil der unverwechselbaren Ressource »Familierness« mit »einzukaufen«. <<

*Prof. Dr. Arist v. Schlippe und
Dipl.-Oec. Thomas Sabel, Lehrstuhl für
Führung und Dynamik, Wittener Institut
für Familienunternehmen (WIFU),
Private Universität Witten/Herdecke*

Literaturhinweis



Neuerscheinung aus dem Wittener Institut für Familienunternehmen ▶ Alberto Gimeno, Gemma Baulenas, Joan Coma-Cross (2010). **Familienunternehmen führen – Komplexität managen. Mentale Modelle und praktische Lösungen.** Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (mit einem Vorwort von Ivan Lansberg, und einer Einführung von Arist v. Schlippe)

Familienunternehmen gelten als Unternehmensform, die einerseits über besondere Wettbewerbsvorteile verfügt, andererseits jedoch auch auf besondere Weise vulnerabel ist: Wenn die Dinge schlecht stehen, leidet das Unternehmen oft stark und die Vorteile verkehren sich in ihr Gegenteil. Prof. Dr. Alberto Gimeno von der »ESADE-Business School« in Barcelona ist seit 2009 ständiger Gastprofessor am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und hat auf der Basis von Forschungen mit mehr als 1.200 Familienunternehmen ein eigenes Verfahren entwickelt, das bereits zu einem frühen Zeitpunkt das strukturelle Risiko eines Unternehmens abschätzen kann. Das Modell balanciert mit drei Komponenten: die Komplexität der Familie, die Komplexität des Unternehmens und die ausgearbeitete Struktur, welche die Beziehung zwischen Unternehmen und Familie regelt. Eine gut nachvollziehbare Formel ermöglicht eine erste Grobabschätzung des eigenen Risikos. Die Untersuchung von mentalen Modellen, die dem Verhalten der Akteure in Familienunternehmen zugrunde liegen, bilden einen weiteren Schwerpunkt des Buches.

Nähere Informationen ▶ www.wifu.eu

