
Unternehmenszerstörer

A team is not a group of people who work together.
A team is a group of people who trust each other.

Simon Sinek

Peter Tsao-Adolphs • Gabriele Borgmann

Unternehmenszerstörer

Corporate Finance als Abwehrstrategie
oder: Wie eine Erbin ihr
Familienunternehmen rettete



Springer Gabler

Peter Tsao-Adolphs
Koblenz, Deutschland

Gabriele Borgmann
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-11570-8
DOI 10.1007/978-3-658-11571-5

ISBN 978-3-658-11571-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Titelbild: © soniccc – Fotolia.com, Gestaltung: Dorothea Hein

Lektorat: Irene Buttkus/Thorsten Schulte

Layout: Peter Mühlfriedel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Grußwort

»Der Unternehmer ist tot!
Es lebe der Nachfolger!«

Dieser abgewandelte monarchistische Ruf beim Ableben eines Regenten und bei Begrüßen eines neuen passt auf kein Gebiet so sehr wie auf dasjenige der Unternehmensnachfolge. Gerade in Familienunternehmen spielt die gelungene Regelung der Nachfolge eine elementare Schlüsselrolle.

Familienunternehmer, oft sogar *Hidden Champions* und international beachtete Mittelstandsunternehmer, haben ein Leben lang ihr Unternehmen geprägt, sind von der Pike auf mit ihrem Unternehmen gewachsen – und sind häufig der Meinung, sie seien unersetzlich. Wehe jedoch, wenn das wirklich zutrifft! Schlägt das Schicksal mit plötzlicher Krankheit oder gar Tod zu, droht das Chaos. Dann schwebt plötzlich das Fragezeichen über dem gesamten Unternehmen: Wer übernimmt die Nachfolge? Eine tragfähige Antwort wird es selten geben. Denn die Familienrealität zeigt: Nicht immer will ein Kind in die belastende Nachfolge einrücken. Oder mehrere Kinder hegen gleichzeitig Ambitionen. Der längstlebende Ehepartner will vermitteln oder verfolgt eigene Interessen. Nicht selten entfacht der Streit zwischen allen Beteiligten darüber, ob das Unternehmen erhalten, ob ein Anteil an Dritte ausgelagert oder ob es verkauft werden soll. Dem Lebenswerk droht die Unternehmensverfremdung. Damit zieht die Dramatik einer unregelmäßigen Nachfolge weitere Kreise. Die Banken sind verunsichert. Der Markt ebenso. Die Steuerbehörden sind alarmiert und Manager mit weitreichender Prokura oder Treuhänder sehen unverhoffte Karrierechancen, gegründet auf Gier. Unternehmensnachfolger werden geradezu überrollt von angeblichen Ansprüchen und

Drohungen anderer. Es ist leider ein Faktum, dass mit dem Versäumnis der frühzeitigen Übergabe die gesamten Unternehmenszerstörer eine Angriffsfläche erhalten. Davon erzählt dieses Buch.

»Unternehmenszerstörer. Corporate Finance als Abwehrstrategie oder: Wie eine Erbin ihr Familienunternehmen rettete« ist ein ehrliches, ungefärbtes Buch. Es spiegelt die Arbeitsweise der Zerstörer wider und bietet wehrhafte Strategien für Nachfolger, um Vermögen und Arbeitsplätze zu retten. Es betont: Die Unternehmensnachfolge zu regeln ist »Hochreck« für den Unternehmer, und zwar nicht erst kurz vor dem vermuteten Tod. Sobald der Unternehmer tätig geworden ist und ein Unternehmen aufgebaut hat oder erfolgreich fortführt, ist sie Pflicht und unternehmerische Vorsorge.

Ich wünsche diesem Buch zahlreiche Leser und den Lesern tiefe Einsichten in das existenzielle Thema der Unternehmensnachfolge.

Deshalb gilt auch heute der monarchisch historische Ruf entsprechend:

*»Der Unternehmer ist tot!
Es lebe der Unternehmensnachfolger!«*

Koblenz, im Frühjahr 2016

DR. RÜDIGER FROMM
Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater,
Fachanwalt für Erb- und Steuerrecht, Koblenz
www.kanzlei-fromm.de

Vorbemerkung

Die in diesem Buch dargestellten Ereignisse basieren auf einer authentischen Geschichte und spiegeln reale Begebenheiten. Zum Schutz der betroffenen Personen wurden Namen, Unternehmen und Orte jedoch soweit geändert und verfremdet, dass Rückschlüsse auf reale Personen irreführend und eventuell auftretende Namensgleichheiten oder Ähnlichkeiten mit realen Personen rein zufälliger Natur sind.

Die Autoren schätzen die Leistung von Männern und Frauen gleichermaßen, verzichten jedoch aus Gründen der Lesbarkeit auf Doppelungen.

Inhaltsverzeichnis

GRUSSWORT	von Dr. Rüdiger Fromm	5
EINLEITUNG	Alles, was zählt	11
KAPITEL I	Die Tradition der Familienunternehmen	19
<i>Expertenfokus</i>	<i>Corporate Finance als Unternehmensdisziplin</i>	32
KAPITEL 2	Der Wert der unternehmerischen Transparenz	35
<i>Expertenfokus</i>	<i>Die Herausforderung, ein Unternehmen zu erben und zu leiten</i>	48
KAPITEL 3	Der Blick nach vorn	51
<i>Expertenfokus</i>	<i>Die grundlegenden Vertragskonditionen zur Unternehmensübergabe</i>	58
KAPITEL 4	Erbaspiranten und Restanten im Aufgalopp	65
<i>Expertenfokus</i>	<i>Erbschaftsrecht – juristische Formulierungen und dauerhafte Aufgaben</i>	78
KAPITEL 5	Wenn das Lächeln der Banker gefriert	83
<i>Expertenfokus</i>	<i>Die richtige Ausrüstung für die Kreditverhandlung</i>	103
KAPITEL 6	Werteverfall im Management	109
<i>Expertenfokus</i>	<i>Mögliche Managementformen und -risiken in der Unternehmensnachfolge</i>	120
KAPITEL 7	Die Programmierung der Steuerfahnder	125
<i>Expertenfokus</i>	<i>Abwehrinstrumente während einer Steuerfahndung</i>	144

INHALTSVERZEICHNIS

KAPITEL 8	Prinzip Unternehmensrettung	149
<i>Expertenfokus</i>	<i>Die Bierdeckel-Analyse</i>	163
KAPITEL 9	Temperament, Persönlichkeit und Führung	167
KAPITEL 10	Kompass für Entscheidungen	181
<i>Expertenfokus</i>	<i>Karriereschritte zum strategischen Finanzberater</i>	199
KAPITEL 11	Turnaround in die Zukunft	201
SCHLUSSPUNKT.		207
DANKE		210
ÜBER DIE AUTOREN		211
LITERATUR		214

Alles, was zählt

Es war einmal ein Unternehmen mitten in Deutschland, das von Jahr zu Jahr größer wurde und immer mehr Gewinne erwirtschaftete. Seit seiner Gründung in den 1960er Jahren im süddeutschen Raum wuchs es derartig rasant, dass es bald schon zur Spitze seiner Branche zählte – so meisterhaft verstand es sich auf die Veredelung von Stahlprodukten. Schreiben wir auf das Firmenlogo den Namen »Bleckmann« in blauen Lettern. Denn Blau ist die Farbe der Weite und damit für das Meer der Möglichkeiten.

Bald schon wurde die heimische Region zu eng, und das Unternehmen expandierte hinein in die Nachbarländer. Die Mitbewerber beugten diesen Aufstieg kritisch. Das ist das Los eines jeden, der zu neuen Ozeanen aufbricht. Firmenchef Gernot Bleckmann war jemand, der konsequent seinen Weg ging. Als Vollblut-Unternehmer war er längst davongesegelt, bevor andere seine Route erreichten. So wurde er oft beneidet und noch mehr kopiert, aber bekanntlich ist Neid keine elastische Triebfeder für Wachstum und eine Kopie niemals so gut wie das Original. Das ist eine Wahrheit in der Kunst und im Handwerk ebenso.

In einer Zeit, in der Eigensinn und Individualismus zu den Stärken eines Unternehmers zählten, waren Erfolgsgeschichten wie die von Gernot Bleckmann noch möglich. Da gab es unternehmerische Freiheiten, die Mut, Einsatz und Fleiß belohnten. Da drückten keine 150.000 Gesetze und Vorschriften die Ideen der Macher im Lande nieder. Finanzbeamte witterten nicht in jedem Ehrgeiz und in jeder unternehmerischen Initia-

tive einen Betrug. Banker schütteten wirtschaftliche Chancen nicht mit automatisierten Ratingverfahren und dem Primat der Risikovermeidung zu. Stattdessen waren sie Förderer – durch Kredite, durch unternehmerisches Verständnis und durch das Nicken im richtigen Moment. Einem Gespräch folgte ein Handschlag. Das Vertrauen besiegelte den Vertrag, langjährige Partnerschaften waren die Regel, nicht die Ausnahme.

Bleckmann vertraute vielen Menschen: im privaten Alltag seiner Frau und seinen Töchtern – aber auch seinen geheimen Liebschaften. Oder seinen Mitarbeitern – den engsten gedieh er manches Geheimnis an, stattete sie großzügig mit Prokura und Gehalt aus. Die übrigen gingen ein halbes Leben durch seine Werkstore und brachten täglich mit, was sich jeder Arbeitgeber wünscht: Talent und Engagement. So hätte diese Unternehmensgeschichte sich über Generationen fortschreiben können. Aber wie so oft im Leben überholte die Wirklichkeit den Wunsch: Gernot Bleckmann ereilt ein Schicksalsschlag. Er fällt ins Koma. Stirbt.

Die Nachfolge für sein Unternehmen hatte er zu Lebzeiten nicht geregelt, und das hat tiefgreifende Konsequenzen für die Erben, in diesem Falle für die Ehefrau Helene und die Töchter Viktoria und Benita. Plötzlich gerät eine ganze Unternehmensstruktur ins Ungleichgewicht. Die Banken ändern ihre Haltung. Die vermeintlich Getreuen entdecken die Gier. Die Behörden melden Ansprüche an. Man kennt sich nicht, vertraut sich nicht. Andere pochen auf ihre vermeintlichen Rechte, Erbscheine fehlen, Schuldscheine verschwinden. Die Existenz des traditionsreichen Unternehmens steht auf dem Spiel.

Die Geschichte des Abwehrkampfes der Familie Bleckmann gegen diese Zerstörer zeigt beispielhaft, mit welchen Problemen sich heute viele Mittelständler in Deutschland konfrontiert sehen. Diese Geschichte ist geprägt durch Extreme. Einzelne Facetten jedoch sind alles andere als singulär. Sie betreffen all jene, die das verantwortungsvolle und schwere Erbe als Eigentümer einer Firma antreten. Damit sie ihrer Verantwortung gerecht werden können, schreibe ich dieses Buch.

Zukunftsgedanken

In den nächsten fünf Jahren werden rund 135.000 Unternehmens-eigentümer den Staffelstab weiterreichen, schätzt das Institut für Mittelstandsforschung¹. Mehr als zwei Millionen Arbeitnehmer in Deutschland werden dann von Veränderungen im Management betroffen sein – nicht nur in inhabergeführten Unternehmen.

Wer als Erbe die Verantwortung für eine Firma übernimmt, hat mit vielfältigen Problemen zu kämpfen. Nicht nur muss er sich klar werden, ob er kraft seiner Persönlichkeit geeignet ist, das Unternehmen zu führen, sich ganz der Sache zu verschreiben und sein Leben darauf auszurichten. Nein, innerhalb und außerhalb der Firma lauern Widersacher, denen willkürliche Machtdemonstrationen und finanzielle Interessen wichtiger sind als der Erhalt der Firma, ihrer Tradition und nicht zuletzt ihrer Arbeitsplätze: die Unternehmenszerstörer. Jeder von ihnen will ein Stück vom Kuchen – auch wenn am Ende nichts mehr übrig zu bleiben droht.

Wer sind diese Unternehmenszerstörer? Zunächst versuchen häufig Erbaspiranten aus dem privaten Umfeld, sich zu bereichern. Gierige Manager wittern Macht, Status und Geld. Ihnen allen geht es um den persönlichen Profit, nicht um den Fortbestand des Unternehmens und somit um das Lebenswerk des Erblassers. Dann natürlich der Staat: Er sendet seine Betriebsprüfer und Steuerfahnder aus, um zu kassieren. Und die Banken sehen den Moment gekommen, um Kreditvereinbarun-gen neu zu justieren oder gar zu kündigen – oder um Einfluss auf das Unternehmen zu gewinnen.

Ob es gelingt, die Firma vor den Angriffen der Unternehmenszerstörer zu schützen und ihr neue Perspektiven zu eröffnen, das wird maßgeblich von den Unternehmensnachfolgern abhängen. Werden sie stark genug sein, um sich gegen diese inneren und äußeren Widerstände zu wehren, ihr Unternehmen mit außergewöhnlicher Energie erfolgreich zu führen? Sind sie fähig, sich ganz dem Unternehmen zu verschreiben – oder

bevorzugen sie eine ausgeglichene Work-Life-Balance? Können sie mit Menschen umgehen – oder kommunizieren sie lieber in sozialen Netzwerken statt direkt von Mensch zu Mensch? Sind sie bereit, sich ihren Weg durch den Sumpf der heimischen Richtlinien zu schlagen – oder glänzen sie eher auf internationalen Bühnen? Kurz: Sind die zukünftigen Unternehmer der Familientradition verpflichtet oder doch Kinder ihrer Zeit? Dann drängt sich die Frage auf, ob sie um das Erbe der Eltern kämpfen werden. Vielleicht wählen einige von ihnen lieber den Weg des geringsten Widerstands. Konkret: Sie werden fusionieren, verkaufen oder sich unternehmerisch in Einzelteile zerlegen lassen.

Das kann von Fall zu Fall sinnvoll sein. Aber auf Dauer würde als Konsequenz die deutsche Wirtschaft eine andere werden. Sie verlöre Stärke, Einfluss und Ansehen, denn die Familienbetriebe sind weit mehr als Leistungsmotoren unserer Ökonomie. Sie genießen weltweit höchste Reputation, verkörpern wie kein anderer das Qualitätssiegel Made in Germany. Die Welt beneidet uns um dieses Alleinstellungsmerkmal. Und im eigenen Land steht und fällt unser wirtschaftlicher Wohlstand mit der Erhaltung dieser einzigartigen Unternehmenskultur. Für das einzelne Unternehmen wie für den Wirtschaftsstandort Deutschland gilt mehr denn je der Satz: *»Nie war eine durchdachte Nachfolge dringlicher als heute.«*

Trotzdem versäumen die Eigentümer der Unternehmen häufig eine vorausschauende Nachfolgeregelung. So auch Gernot Bleckmann. Die Folgen seiner Versäumnisse hätten beinahe sein Lebenswerk zerstört. Der Vermögensverlust wäre hierbei nur die eine – monetäre – Seite gewesen. Die Summe der möglichen Schäden ließe sich hingegen nicht in der Maßeinheit Geld ausdrücken. Dass am Ende die Unternehmenszerstörer nicht die Oberhand behalten haben, hat Bleckmann posthum seinen Töchtern zu verdanken. Diese haben den Versuchungen des leichten Auswegs aus außerordentlich vertrackten Konstellationen in einer Melange aus Mut, Unerschrockenheit, Zähigkeit und ausgeprägtem Gerechtigkeitsempfinden widerstanden. Sie sind die wahren Heldinnen der Geschichte, die ich in diesem Buch erzählen möchte.

Als ich Viktoria Bleckmann zu Beginn des Jahres 2006 kennenlernte, war sie eine junge Frau von 33 Jahren. Sie kam in unsere Kanzlei – die sich der Mittelstandsberatung mit den Schwerpunkten Unternehmens- und Steuerrecht, Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung sowie Corporate Finance verschrieben hat – und war auf der Suche nach Unterstützung. Im Stakkato-Rhythmus erzählte sie mir, ihr Vater liege im Koma, Gehirnschlag. Die Ärzte würden ihm keine Überlebenschancen einräumen, und nun liege es an ihr, die Geschäfte zu übernehmen.

Unter dem Arm trug sie die Kennzahlen der vergangenen fünf Jahre, schilderte mir die geschäftliche Lage, in der sich die Unternehmensgruppe befand. Legte mir Anwaltskorrespondenz und Bankenschreiben vor. Nach Prüfen der Daten und Fakten zögerte ich erst, einen Beratungsauftrag anzunehmen. Ich atmete langsam ein und wieder aus. Mir wurde klar, in welcher Situation sich die junge Frau befand: Sie war ins Visier von Bankern und Steuerprüfern geraten, umgeben von untreuen Geschäftsführern in der eigenen Firma, umstellt von Konkurrenten in einer Branche mit rüden Methoden. Alle Anzeichen deuteten darauf hin, dass Viktoria Bleckmann erst ganz am Anfang eines längeren Leidensweges stand.

Die vormaligen Geschäftsführer und Teilhaber von Bleckmanns Unternehmensgruppe hatten sich gegen sie gewandt. Deren Ansinnen war der Verkauf der Firmen an eine Private-Equity-Gesellschaft der Kategorie »Heuschrecke«. In Windeseile auscashen, was über Jahrzehnte mit Herzblut und Seele aufgebaut wurde. Die Gunst der Stunde nutzen, um die eigene Tasche vollzustopfen. Für Viktoria war das ausgeschlossen. Damit stand sie den einstigen Gefährten des Vaters im Wege.

Ich wusste genau, was auf die junge Frau zukommen würde, wollte sie sich gegen die Meute behaupten. Deshalb war meine Antwort auf ihre Bitte nach Unterstützung zunächst: *»Wenn ich Steuern, Kredite, Abfindungen, Altlasten, Erbpflichtteilsanteile und Vermächtnisse abziehe, dann bleibt für Sie, Ihre Schwester und Ihre Mutter noch genügend übrig, um sich mit dem Verkauf der Unternehmensgruppe als mehrfache Millionärinnen ein angenehmes Leben zu gönnen.«*

Pause.

Viktoria beugte sich bis zur Mitte meines Schreibtisches vor und pointierte: *»Das ist nicht, was ich will. Auf keinen Fall sollen die geldgierigen Halunken dieses wunderbare Unternehmen ausschachten. Begleiten Sie mich als Berater. Mein Vater hätte erwartet, dass ich in seinem Sinne die Geschäfte weiterführe.«* Sie wollte keine Verkaufsargumente hören, sondern einen Praxisplan sehen.

Da ahnte ich: Die Dame und ihre Schwester würden kämpfen, leiden und vielleicht alles verlieren. Gleichzeitig regten sich in mir der Ehrgeiz für dieses Mandat und eine Sympathie für die wütende junge Frau. Wenige Wochen und einige Gespräche später wandelte ich mein anfängliches Nein in ein Ja.

Seither sind zehn Jahre vergangen, zehn Jahre, um ein Unternehmen zu retten. Es war nicht nur für Viktoria Bleckmann, ihre Mutter und ihre Schwester eine bewegende Zeit, sondern auch für mich. In diesen zehn Jahren unterstützte ich Viktoria immer wieder – in verschiedenen Funktionen: als Ratgeber und Sanierungsberater, als externer Interim-Manager und Chief Financial Officer. Immer mit dem Ziel, die Interessen der Gesellschafterinnen zu wahren und das vom Vater aufgebaute Familienunternehmen vor den Angriffen der Unternehmenszerstörer zu schützen und es in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. Während dieser Zeit hat das Leben selbst ein Drehbuch geschrieben, das jenseits aller Autorenphantasie, jenseits aller fachlichen Interpretationen mit einem Happy End schließen wird. Es ist ein Lehrstück, das es nach den gängigen Regeln der Finanzkunst eigentlich gar nicht geben dürfte.

So ist dieses Buch kein typisches Fach- und kein typisches Praxisbuch. Davon gibt es mehr als 170.000, und sie alle haben ihre Berechtigung am Markt. Sie bieten Best-Practice-Beispiele und Leitfäden. Sie animieren mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen zum Nachahmen. Das biete ich nicht. Vielmehr will ich die Blende auf die jungen Menschen richten, die eine Unternehmensnachfolge antreten. Denn sie gestalten die Zukunft. Mit ihren Ideen, mit ihrer Sehnsucht, eigene Spuren im Leben zu hinter-

lassen. Mit einem starken inneren Kompass, der stets in Richtung Verantwortung für das Ganze ausschlägt.

Sie werden auf den nächsten Seiten Inspirationen, Impulse und hin und wieder ein Déjà-vu spüren. Sie werden nach der Lektüre wissen, zu welchen Leistungen junge Menschen in geschäftsführenden Gesellschaftspositionen fähig sind. Sie werden erfahren, wie Unternehmensnachfolger es schaffen können, die Angriffe der Unternehmenszerstörer abzuwehren. Und wie Unternehmer mit einer rechtzeitigen und geplanten Nachfolgeregelung helfen können, dass ihr Lebenswerk auch nach ihrer aktiven Zeit floriert.

Und sie werden einen bislang unumstößlichen Lehrsatz revidieren und erfahren: »*Ein totgeglaubter Gaul lässt sich manchmal doch noch reiten.*«

Ihr

Peter Tsao-Adolphs

LITERATUR ZUR EINLEITUNG

¹ Kay, Rosemarie; Suprinovič, Olga (2013): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018. Daten und Fakten. Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn, No. 11.