



❁ STIFTERBRIEF 10.2016

UnternehmerKompositionen
Rechtsberatungsgesellschaft und
Steuerberatungsgesellschaft mbH

**„Beim Enkel zerfällt´s“. Mit einer Familienstrategie die Risiken der Erbfolge reduzieren.
Von Michael Höchsmann, Berater für Familienunternehmen**

Niederlöricker Straße 48
40667 Meerbusch
Tel: +49 (0) 2132 915 74 90
Mobil: 0170 924 38 54



Viele mittelständische Familienunternehmen müssen sich zur Zeit mit der Bewältigung des Generationswechsels auseinandersetzen. Die Gründergeneration der Nachkriegszeit und des anschließenden Wirtschaftswunders hat das Rentenalter bereits erreicht oder wird es in wenigen Jahren erreichen.

Die Zukunftssicherung des Unternehmens und damit der Fortbestand der wichtigsten Einnahmequelle ist die bedeutendste Herausforderung im Lebenszyklus eines Familienunternehmens.

Obwohl sich mehr als 90% der Unternehmer wünschen, dass ihr Unternehmen auch künftig in Familienbesitz erhalten bleiben kann, schaffen es weniger als die Hälfte, und die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen familieninternen Fortführung nimmt mit jeder Generation ab.

Der Volksmund sagt: „Der Vater erstellt´s, der Sohn erhält´s, beim Enkel zerfällt´s“. Auch wenn es viele positive Beispiele nachhaltig erfolgreicher Mehr-Generationen-Familienunternehmen gibt, die Statistik ist eindeutig: Weniger als 10 % bleiben bis in die vierte Generation im Besitz der Familie.

Viele Gründer stehen heute zunächst vor der Frage, ob sie überhaupt den Schritt von einem Privatunternehmen zu einem Familienunternehmen vollziehen wollen und vollziehen können. Definitionsgemäß ist man erst dann ein Familienunternehmen, wenn die Nachkommen des Gründers im Besitz der Entscheidungs-Mehrheit sind und das Unternehmen in zweiter Generation weitergeführt wird.

STIFTERBRIEF 10.2016

Oft gibt es zwei Söhne oder Töchter, die beide auch im Unternehmen mitarbeiten, aber wer soll die Führung übernehmen? Wie geht der neue „Chef“ mit seinem ihm unterstellten Bruder um, der aber als Erbe und (zukünftiger) Mit-Gesellschafter gleiches Stimmrecht hat? Welches Geschäftsführer-Gehalt ist als Gewinn-Vorab angemessen, wie werden Konflikte bei der Investitions- und Ausschüttungspolitik gelöst? Soll es einen Beirat geben und wer bestimmt, mit wem er besetzt wird?

Fragen über Fragen, für die es keine einfachen Antworten gibt, sondern bei denen viele familienspezifische Tabu-Themen offen an die Oberfläche kommen, und dann heißt es: „Flüchten oder Standhalten“. Geld lässt sich teilen, Führung aber nicht. Auch deshalb bewahren viele Unternehmer ihren (vermeintlichen) Familienfrieden, indem sie ihr Lebenswerk „versilbern“ und es nicht den Risiken eines Geschwisterstreits aussetzen. Der erste Generationswechsel ist schon schwer genug, da zeichnet sich bei den heute 40-jährigen Nachfolgern bereits die dem Abitur zustrebende Enkelgeneration ab. Der eine Sohn hat drei Töchter, der andere einen adoptierten Sohn? Wer darf in 10 Jahren mit welcher Qualifikation und in welcher Funktion im Unternehmen mitarbeiten? Und wer beurteilt und entscheidet das?

Am besten klärt man diese für die langfristige Überlebensfähigkeit und den Familien-Zusammenhalt existentiellen Fragen in Ruhe und ohne akuten Druck im Familienkreis, eventuell auch im Austausch mit befreundeten Unternehmern oder anderen Vertrauten. Beginnend mit den zentralen Fragen nach dem Sinn und Zweck: Warum soll unser Unternehmen überhaupt ein Familienunternehmen werden oder bleiben? Warum ist das für den Einzelnen wichtig und wofür soll das gemeinsam getragene Unternehmen heute und morgen stehen?

Die Ergebnisse sollten dann in einem schriftlichen Regelwerk im Sinne einer verbindlichen Familienstrategie bzw. Familienverfassung verankert werden. Dieses „Grundgesetz“ der Unternehmenskontinuität sollte aber nicht statisch „im Regal“ stehen, sondern durch eine gelebte Familien- und Konsenskultur im Alltag spürbar gemacht werden. Mit einem solchen werteorientierten Fundament können nicht nur Risiken gemindert, sondern auch Chancen erhöht werden, indem die emotionale Bindung und die Nachfolgebereitschaft der zukünftigen Generationen durch den Zugewinn an Objektivität und Identität steigen. Eine systematisch durchdachte und als Gemeinschaftswerk erarbeitete Familienstrategie ist also in mehrfacher Hinsicht ein lebensverlängernder Erfolgsfaktor für familiengeführte Unternehmen.

Weitere Informationen auf www.unternehmerkompositionen.de