

Aufsichtsrat

Fachinformation für die verantwortungsvolle Kontrolle
und Beratung von Unternehmen und Stiftungen

aktuell

Martin von Hirschhausen

Familienunternehmer und Beirat, quo vadis?

Die Unternehmerin bzw der Unternehmer im Mittelpunkt: Das Umfeld und die Herausforderungen für Unternehmen ändern sich in der DACH-Region dramatisch. Welche Themen sind wesentlich? Welche Rollen können dabei Aufsichtsräte bzw Beiräte spielen?(1)

1. UMFELD UND RAHMENBEDINGUNGEN

Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Internationalisierung, unsere VUCA-Welt: Umbrüche, Schnelligkeit, Unsicherheit und Komplexität nehmen zu. Daraus folgen viele von

externen Faktoren herrührende Fragen für Unternehmer: Wo könnte das jeweilige Unternehmen angegriffen werden? Kann es neue Wettbewerber aus völlig anderen Branchen geben? Und natürlich auch: Wo liegen Chancen für das Unternehmen? Welche Produkte, Märkte,



Martin von Hirschhausen ist Vermögensbegleiter für Familienunternehmer in Berlin und war zuvor Bankvorstand.

(1) Dieser Beitrag erschien in ähnlicher Form am 25. 2. 2022 unter dem Titel „Familienunternehmer – Quo vadis?“ auf www.dub.de, dem Onlineportal für Unternehmensverkauf und Franchise, und wurde um einige board-relevante Aspekte erweitert.

Innovationen können zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, wirtschaftlichen Stärke und Zukunftssicherung entwickelt werden?

2. DIE BEDEUTUNG DES EINZELNEN UNTERNEHMENS

Die Kontrolle eines Unternehmens durch eine Familie – das ist meine Definition eines Familienunternehmens. Das Alleineigentum eines Gesellschafters ist dabei der Regelfall, in seltenen Fällen geht die Anzahl der Gesellschafter bis 1.000. Von den im Alleineigentum befindlichen Unternehmen werden fast 90 % eigentümergeführt.

Familienunternehmen stehen in der DACH-Region für 85 % aller Unternehmen, für 60 % aller Arbeitsplätze und für 50 % der Unternehmenssteuern. Das sind die Fakten. Für wesentlicher halte ich die Auswirkungen jedes einzelnen Unternehmens, jedes Unternehmers bzw jeder Unternehmerin auf die Kultur unseres Miteinanders, auf die Risikobereitschaft, auf die wirtschaftliche Basis unseres Lebens.

Über 4,5 Millionen Unternehmen haben wir in der DACH-Region. Mich schmerzt jedes Ausscheiden eines Unternehmens aus dem Markt und dem Wettbewerb – ob durch Liquidation, Insolvenz oder nicht geregelte Nachfolge. Neben der Vielfalt geht ein Stück Kultur verloren, manchmal eine Identifikation im Ort, in allen Fällen entsteht ein volkswirtschaftlicher Schaden. Die Anzahl der Neugründungen ging in der Corona-Zeit zurück, Neugründungen konnten und können seit vielen Jahren die Anzahl und Bedeutung der ausgeschiedenen Unternehmen nicht kompensieren.

3. WIE KANN DIE ZUKUNFT DES UNTERNEHMENS GESICHERT WERDEN?

Der wirtschaftliche Erfolg ist die Basis jedes Unternehmens für die Zukunft. Und doch halte ich den wirtschaftlichen Erfolg nicht für einen Selbstzweck, sondern als Ergebnis von tausenden Entscheidungen mit den jeweiligen Auswirkungen auf Kunden, Mitarbeitende, unsere Gesellschaft, auch auf ökologische, soziale und Verantwortungsaspekte (ESG-Kriterien). Daraus ergeben sich Mehrwert, Erfolg und Rendite in Bezug auf den jeweiligen Ressourceneinsatz.

Aus diesen Überlegungen folgt die Notwendigkeit, ja die Verpflichtung, für eine stetige Überprüfung der Unternehmensstrategie. Das erfordert Zeit, Fokus auf Fragen abseits des täglichen Geschäfts, auch öfter externe Unterstützung.

Wer kann die Unternehmen unterstützen? Zunächst gibt es einen engen Kreis um das Unternehmen: Die Familienmitglieder, die gege-

benfalls nicht am Unternehmenskapital beteiligt, aber im Unternehmen engagiert oder mit dem Unternehmen emotional verbunden sind, die Mitarbeitenden und damit individuelles Engagement, Arbeitskreise – dann kommen die Berater wie Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater. Und last, but not least stellt sich die Frage, ob und wie ein Unternehmen in Aufsichtsräte oder Beiräte investiert.

4. AUFSICHTSRÄTE BZW BEIRÄTE: LANGFRISTIGE, WOHLWOLLENDE UNTERSTÜTZER

Der Fokus bei Familienunternehmen liegt auf freiwilligen, zumeist nicht kontrollierenden Beiräten. Die Investitionen sind Zeit, Offenheit für Hinweise, die auch mal Ratschläge sein können, Auseinandersetzung mit anderen Meinungen, auch Geld. Was ist mir ein Beirat wert, wie oft soll er tagen, wie beziehe ich einzelne Mitglieder in bedeutendere Entscheidungen ein, welche Kompetenzen gebe ich ihm? Die wesentliche Kompetenz in einem Unternehmen ist die Entscheidung über Personal. Wie agiert die Geschäftsführung als Team? Wer bleibt Mitglied der Geschäftsführung, wer kommt hinzu? Welche Regelungen gelten für die Nachfolge, und wann beginnen solche Überlegungen? Erhält ein Beirat die Personalkompetenz, ein Vetorecht, eine Mitsprache?

Entscheidend für die Wirkfähigkeit des Beirats ist die Zusammensetzung. Spezialisten können die Branche, Produkte, Finanzen, Rechnungslegung, Digitalisierung, ESG oder zum Beispiel Internationalisierung abdecken. Nach meiner Beobachtung geht die Bedeutung von Spezialisten langsam wieder zugunsten von Generalisten zurück: Strategie, Personal und Kommunikation spielen beim Blick auf das gesamte Unternehmen die wesentliche Rolle. Sie kennen den Unterschied: Der Spezialist versteht von immer weniger immer mehr, bis er von nichts alles versteht. Der Generalist hingegen versteht von immer mehr immer weniger, bis er von allem nichts mehr versteht.

Das Ergebnis einer fruchtbaren Beiratsarbeit ist das Ergebnis des Zusammenspiels der Beiratsmitglieder. Unterschiedliche Charaktere, Verhaltensweisen, Angreifer und Defensivspieler, große Kommunikatoren und kurze, präzise Fragen stellende Mitglieder, dazu Herkunft, Prägung, Internationalität, Alter und Geschlecht: Der Mix macht's.

5. EIGENTUMSSTRUKTUR: WER TRÄGT DIE VERANTWORTUNG?

Meine wichtigste Frage bei der Zusammenarbeit mit Unternehmern lautet: „Was passiert

Familienunternehmer und Beirat, quo vadis?

mit Ihrem Unternehmen, wenn Sie morgen nicht mehr handeln können?“ Was würde auf der Gesellschafter-/Eigentumsseite, was auch kurzfristig auf der Geschäftsführungsseite passieren? Die Betrachtung solcher Szenarien wird gerne aufgeschoben – wichtig sind die Fragen ja, aber dringend? Manchmal bedarf es etwas Motivation von außen, um sich solchen Fragen zu stellen und diese für sich, teilweise für die Familien, zu klären.

Entscheidungen in diesen Bereichen sind emotional schwierig, haben große Bedeutung für jedes einzelne Familienmitglied und bergen erhebliches Konfliktpotenzial in sich. Doch was ist die Alternative? Ich habe zu viele Fälle erlebt, bei denen sich zum Beispiel die Kinder in die Haare bekommen haben, weil diese Fragen nicht vor dem Ableben des Unternehmers beantwortet waren. Ja, ich kenne leider Fälle, in denen die Familienmitglieder nicht mehr miteinander sprechen, nur noch über Rechtsanwälte korrespondieren. Die Auswirkungen auf das Unternehmen sind katastrophal. Also: Wer ist der bestmögliche Eigentümer für das Unternehmen? Ist dieser von extern? Die Verantwortung für die Zukunft des eigenen Unternehmens bedeutet vor allem die Verantwortung für die Klärung der Eigentumsfrage.

6. NACHFOLGE UND VORSORGE: WAS PASSIERT, WENN ...?

Für die Geschäftsführung ist die wesentliche Frage: Wer ist die bestmögliche Geschäftsführung? Ist diese gegebenenfalls von extern? Die Spannweite bei Familienunternehmen ist riesig. Von „*Ein externer Geschäftsführer kommt nicht in Frage*“ bis hin zu „*Familienmitgliedern ist es nicht erlaubt, im Unternehmen zu arbeiten*“ habe ich alle Spielarten gesehen. Wichtig ist, die mögliche Nachfolgefrage bereits am Tag des Tätigkeitsbeginns des Geschäftsführers zu stellen und so allen Eventualitäten vorzusorgen. Und diese Übung gilt es, mindestens einmal im Jahr zu wiederholen.

Der explizite und/oder implizite Druck auf Kinder zur Nachfolge ist psychologisch verständlich. Ich kenne allen Beteuerungen zum Trotz genau einen Unternehmer, dem ich abnehme, dass ihm die Nachfolge aus seiner Familie heraus wirklich egal ist. Ansonsten kenne ich den letztlichsten Traum des Unternehmers, dass das Unternehmen weiterhin in den Händen der eigenen Familie bleibt – im Notfall für eine Zeit ohne familieneigene Unternehmensführung. Doch: Welches Kind will schon selbst und ständig beruflich aktiv sein? Wer will das Leben der Eltern „kopieren“? Für jedes Kind stellen sich die Fragen: Will ich das Leben

meiner Eltern führen, will ich als Nachfolger einsteigen, gegebenenfalls wann? Ist nicht die eigene Unternehmensgründung eine Alternative? Ist der Beruf des Lehrers, des Philosophen, des Naturwissenschaftlers für mich erfüllender als der des Unternehmers? Ich beobachte einen deutlichen Mentalitätswandel bei den möglichen Nachfolgern. Druck der Eltern wirkt eher kontraproduktiv, Töchter kommen immer mehr in den Fokus, Kinder möchten die Antworten auf die Fragen länger offenhalten, die Alternativen ausprobieren oder entscheiden sich sehr früh gegen die Unternehmerlaufbahn.

Die Entscheidungen können sich im Lauf der Jahre bzw Jahrzehnte ändern. Plötzlich steigt die Witwe nach dem unerwarteten Tod des Patrons nur dann in die Unternehmensführung ein, wenn sich mindestens eines ihrer vier Kinder für das Familienunternehmen verpflichtet. Plötzlich entscheidet sich eine engagierte Unternehmensberaterin für das doch spannendere Unternehmerinnenleben. Freude am unternehmerischen Wirken, an der Arbeit und am eigenen Gestalten, Verantwortung für sich und viele andere können Unternehmer vorleben, dafür können Unternehmer Vorbild sein. Es braucht oft Zeit, Geduld, das Aushalten von Unsicherheit und echte Offenheit von Seiten des Unternehmers für die Nachfolge. Und gleichzeitig braucht es in bestimmten Situationen die unternehmerische Entscheidungsschnelligkeit und -stärke.

Die Vorsorge innerhalb der Familie, für den Partner und für die Kinder hat Auswirkungen auf das Unternehmen. Soll ein Teil des Gesamtvermögens streng vom Unternehmen getrennt sein? Wie ist die Erwartungs-, teilweise Anspruchshaltung? Meine Antwort darauf ist im Regelfall: Für den Partner sollte genug für sein Leben zurückgelegt und vom eigenen Unternehmensvermögen getrennt sein. Und für die Kinder „schulden“ Unternehmer, ja Eltern im Allgemeinen, ihren Kindern die Möglichkeit für eine gute Ausbildung – und sonst nichts.

7. FAZIT

Eigentum verpflichtet – und eröffnet Gestaltungsmöglichkeiten. Aus dem eigenen, vielseitigen Vermögen etwas für sich und andere zu kreieren, unsere Gesellschaft voranzubringen – mehr geht meines Erachtens nicht. Dafür Blicke, Meinungen, Begleitung, langfristige Unterstützung von außen zu gewinnen, zu pflegen und zu organisieren, in einen unterstützenden Beirat zu investieren, erhöht die Wahrscheinlichkeit für den Erfolg und die Zukunft von Familienunternehmen.