



„Der Bedarf, die Nachfolge zu regeln, ist hoch“ – sagt Finanzexperte Martin von Hirschhausen im Gespräch mit unserer Zeitung.

Fotos: Imago/privat

## Nachfolgeplanung „am ersten Tag beginnen“

*Herr von Hirschhausen, die Nachfolgeregelung in einem Unternehmen ist ein wichtiges und oft auch verdrängtes Thema.*

**Martin von Hirschhausen:** Es gibt in Deutschland rund 500 000 Unternehmensnachfolgen bis Ende 2026. An dieser Zahl lässt sich die volkswirtschaftliche Notwendigkeit erkennen, mehr zu tun. Statistisch schieden in der Vergangenheit etwa ein Drittel der Unternehmen durch Insolvenz oder Liquidation aus. Der Bedarf, die Nachfolge zu regeln, ist also hoch.

*Wann fängt der bisherige Inhaber am besten mit den Planungen an?*

**von Hirschhausen:** Am besten beginnt er an dem Tag, an dem er selbst die Stelle antritt.

*Wie viele der Unternehmer, mit denen Sie zusammenarbeiten, machen das?*

**von Hirschhausen:** Keiner. Aber es liegt in der Verantwortung des Unternehmers – vor dem Notfall, vor allen anderen Unwägbarkeiten –, dieses Thema anzugehen und zumindest einen Plan in der Schublade zu haben. Ich berate Unternehmerinnen und Unternehmer in allen Bereichen ihres Wirkens: als Privatperson, als Familienmitglied, im Unternehmen und in den Finanzen. Dabei geht es eben auch darum, über den Tellerrand zu schauen, wie es um die Nachfolge, wie um die Notfallplanung, wie um Finanzierungsstrukturen und die Vermögensstrategie steht. Diese Bereiche werden gegenüber dem operativen Geschäft oft vernachlässigt.

*Weil sich die Menschen nicht so gerne mit dem Thema beschäftigen?*

**von Hirschhausen:** Ja, das ist

auf jeden Fall so. Besonders schlimm ist es beim Thema Notfallplanung, das die Nachfolge durchaus beinhalten kann. Insofern empfehle ich das „Probesterben“ – was passiert, wenn die Unternehmerin oder der Unternehmer morgen nicht mehr entscheidungsfähig sein sollte?

*Was ist die Notfallplanung?*

**von Hirschhausen:** Die Notfallplanung sorgt dafür, dass das Unternehmen handlungsfähig ist, wenn dem Inhaber etwas zustößt, dass der Übergang der Geschäftsanteile und eine Nachfolge als Geschäftsführung geregelt ist. Und dass die Zahlung der Erbschaftsteuer, die anfallen dürfte, gewährleistet ist.

*Was sind Ihrer Erfahrung nach die häufigsten Probleme?*

**von Hirschhausen:** Die treten in der Kommunikation und der Transparenz auf. Der Unternehmer sollte mit den Menschen sprechen, die die Nachfolgeregelung betrifft. Die Kommunikation ist entscheidend. Kritisch ist es, wenn einzelne Kinder nach Meinung der Mutter, des Vaters der Aufgabe im Unternehmen nicht gewachsen sind. Was mache ich dann? Wie vermittele ich das? Das ist oft ein sehr sensibles Thema.

*Wenn sich keine familieninterne Lösung abzeichnet: Wie fin-*

*det man einen externen Nachfolger?*

**von Hirschhausen:** Das hängt von der Größe der Firma ab. Man braucht ein genaues Anforderungsprofil, kann etwa eine Personalberatung einschalten oder über Familie und Freunde eine geeignete Kandidatin, einen geeigneten Kandidaten suchen. Gut ist es sicherlich, mit anderen Personen gemeinsam die ausgewählten Kandidaten zu sprechen sowie Vor- und Nachteile abzuwägen. Diese Personen können zum Beispiel aus einem Beirat kommen. Ich finde ja, jedes Unternehmen ohne Beirat ist eine vertane Chance – das betrifft insbesondere die Personalentscheidungen.

*Welche finanziellen Punkte sind bei der Übergabe besonders wichtig?*

**von Hirschhausen:** Der Knackpunkt ist der Verkauf oder die Verschenkung von Anteilen. In der Familie wird oft verschenkt – zum Beispiel innerhalb der Freibeträge an die Kinder. Wenn jemand von außen das Unternehmen erwirbt, muss natürlich ein Kaufpreis bezahlt werden. Auch der kann verschieden gestaltet werden. So kann ein Käufer zum Beispiel innerhalb der ersten zehn Jahre Teile der Jahresüberschüsse abführen. Oder Teile des Verkaufspreises verbleiben als Darlehen in der Firma. Damit

hat auch jemand aus der zweiten Reihe des Unternehmens die Möglichkeit, die Firma zu kaufen.

*Aber gerade das Verschenken an die Kinder birgt doch ein großes Konfliktpotenzial.*

**von Hirschhausen:** Ja, da ist zum Beispiel die Frage: Wie unterscheide ich zwischen Kindern, die ins Unternehmen einsteigen, und denen, die sich nicht dafür interessieren? Wie wird in diesem Fall die Geschäftsführungsvergütung geregelt? Dann wollen die Kinder vielleicht unterschiedlich intensiv in der Firma arbeiten. In der jungen Generation ab 25 ist es nicht mehr selbstverständlich, sich 24/7 im Unternehmen zu engagieren.

*Hat sich das in den letzten zehn Jahren verändert?*

**von Hirschhausen:** Dramatisch. Nicht jeder Nachfolger will mit Haut und Haaren für das Unternehmen da sein, sondern sich vielleicht mehr um die Familie kümmern. Und wenn zwei Kinder je 50 Prozent erben, müssen sie klären, wie die Arbeit aufgeteilt wird. Doch bei all den Fragen um die Nachfolge ist es für einen Firmeneigentümer wichtig zurückzuschauen. Zu schauen, welche Werte im Laufe der Zeit geschaffen wurden – und zwar immaterielle und materielle Werte. Letztlich geht es um die Gestaltung des eigenen Lebenswerks als Unternehmer. Was soll im Unternehmen von ihm verankert und in die nächste Generation übertragen werden? Was passiert mit der Firma und dem Umfeld, wenn er morgen stirbt? Ein wichtiges Schlagwort dabei ist Familienfrieden. Wer dieses Thema nicht aktiv angeht, wird seiner Verantwortung nicht gerecht.

*Welche Probleme tauchen auf, wenn die Firma größer ist?*

**von Hirschhausen:** Da kommen weitere hinzu: Wie können die Kommunikationsstränge bei vielen Eigentümern gewahrt bleiben? Wie die Interessen aller berücksichtigt werden? Bei größeren Unternehmen ist es oft so, dass einige Eigentümer weit weg von Deutschland sind – da gibt es unterschiedliche Interessen. Bei allem ist die Kommunikation zwischen den Eigentümern entscheidend.

*Und wenn diese Kommunikation gestört ist?*

**von Hirschhausen:** Spätestens dann kann eine Mediation wichtig werden. Der Unternehmer kann diese auch ins Testament schreiben, falls es zu Streit kommt. Es kommt nicht auf eine Konfliktvermeidung an, sondern auf ein Konfliktmanagement. Die Mediation kann viel Zeit und Geld sparen. DK

*Das Gespräch führte Sandra Mönius.*

### ZUR PERSON

**Martin von Hirschhausen** ist Gründer und Geschäftsführer der Martin von Hirschhausen AG in Berlin. Er ist seit rund 40 Jahren in der Bank- und Finanzbranche tätig und engagiert sich zudem für Bildung, Politik und Leistungssport. An diesem Donnerstag hält er auf Einladung der Steuerkanzlei Gladbach bei 18 Uhr einen Vortrag über „Familienunternehmen und deren Lebenswerk“ in Ingolstadt (elfgrad-lager, Stauffenbergstraße 2a). Die Veranstaltung ist nicht-öffentlich – Interessenten können sich allerdings bei der Steuerkanzlei Gladbach melden, um eine Einladung zu erhalten (Telefon: 0841 9315 290 123).



„Letztlich geht es um die Gestaltung des eigenen Lebenswerks als Unternehmer.“