

Martin von Hirschhausen

Beitrag in „30 Gedanken an eine sich verändernde Welt“, Hrsg. Peter Buchenau, Juli 2023

Familienunternehmen: Komplexes Rückgrat unserer Gesellschaft

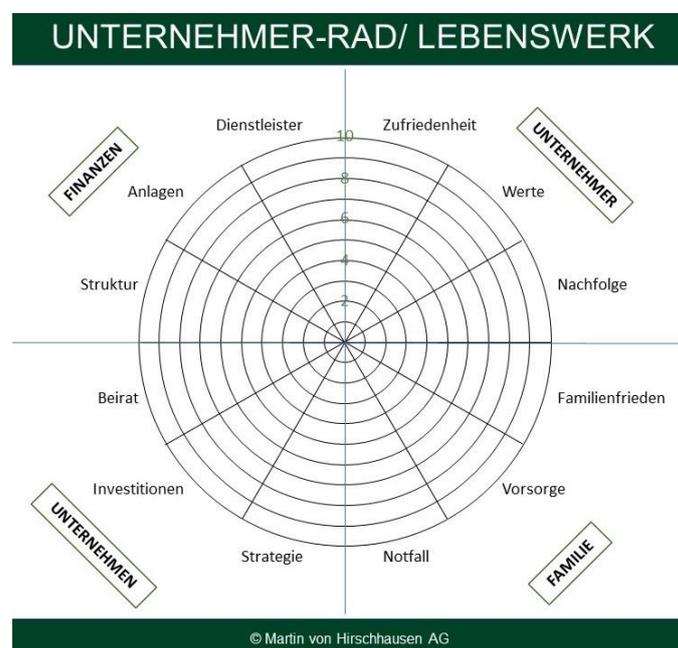
Familienunternehmen prägen unsere Wirtschaft, unsere Kultur und unsere Gesellschaft. Doch Familienunternehmen gerieten in den letzten Jahren durch Corona, Lockdowns, Krieg, Energiefragen und Inflation besonders unter Druck.

In Deutschland gibt es 3,2 Millionen Unternehmen. 90 % der Unternehmen sind Familienunternehmen, 80 % aller Ausbildungsplätze werden von Familienunternehmen gestellt, und 60 % aller Umsätze werden von Familienunternehmen generiert. Die Bedeutung von Familienunternehmen ist in der gesamten DACH-Region überragend.

Das Unternehmer-Rad: Für eine stabile Zukunft

Was kann ein Familienunternehmer tun, um sein Lebenswerk sicher durch den Sturm des Lebens und der Märkte zu manövrieren?

Es gilt, sich selbst, die Familie, das Unternehmen sowie die eigenen Finanzen zu jonglieren und immer wieder auszubalancieren.



Der Unternehmer: Das einzigartige Wesen

Familienunternehmen sind so einzigartig wie ihre Gründer: Bosch, Henkel, Miele, Otto, Quandt, Würth und viele andere prägen die Einzigartigkeit unserer Unternehmer-Landschaft.

Die gelebten Werte sind entscheidend für die Kultur und die Zukunft des Unternehmens. Ohne Herkunft keine Zukunft – für die Herkunft stehen die Gründer, für die Zukunft die Nachfolger.

Die Nachfolgeregelung als Königsdisziplin für Familienunternehmer und -unternehmen in jeder Generation wieder erfolgreich zu gestalten, das ist die Herausforderung. Dabei gilt: HEUTE mit Gedanken und Regelungen dafür beginnen, nicht erst morgen oder übermorgen. In Deutschland schaffen es nur 10 % der Familienunternehmen in die 3. Generation, nur 4 % in die 4. Generation. Diese Quoten gilt es zu erhöhen, für das eigene Unternehmen, die Familien und uns alle.

Die Familie: Kampf ums Erbe oder doch lieber Probesterben?

Familienfrieden ist essenziell für die Zukunft eines Familienunternehmens. Ein Unternehmer ist dafür verantwortlich, teilweise auch für die Zeit nach seinem Ableben. Gelingt die Gestaltung von Zuständigkeiten, Erbe und Vorsorge nicht, setzt der Unternehmer sein Lebenswerk aufs Spiel.

Ein mich ein besonders bewegender Fall: Der plötzlich verstorbene Unternehmer hatte weder Eigentum noch Geschäftsführung noch Quellen für die Erbschaftssteuerzahlung geregelt, obwohl seine Frau ihn immer wieder darum gebeten hatte. Heute kämpfen die Witwe und zwei Kinder gegen die anderen beiden Kinder nur noch mit Anwälten um vermeintliches Recht und Unrecht. Die Familie ist auseinandergefallen. Für mich noch schlimmer: Das Unternehmen litt erheblich, ist heute nur noch ein Anhängsel eines großen Unternehmens.

„Probesterben“ hilft bei der Friedens- und Risikobetrachtung. Was ist geregelt und was nicht, sind die Regelungen klar, rechtssicher und fair? Eine jährliche Überprüfung der Regelungen halte ich für notwendig.

Das Unternehmen: Wandel erfolgreich meistern

Nach den Personalentscheidungen sind Strategie sowie Investition und Finanzierung die beherrschenden Themen jedes Unternehmens. Die bei Familienunternehmen hinzukommenden Spezifika sind die Auswirkungen der Familie und Eigentümerstruktur sowie der zumeist verbaute Zugang zum Kapitalmarkt.

Komplexität im Unternehmen und zunehmende Schnelligkeit bei Marktveränderungen machen externes Wissen und Erfahrung wertvoll, oft erforderlich. Mein Rat: Beirat! Kein Familienunternehmen ohne Beirat!

Bei einem Kunden half der Blick von außen, er ermöglichte einem Unternehmen nach dem plötzlichen Tod seines Gründers das Überleben dank eines neu installierten Beirats mit engagierten Mitgliedern. Heute steht das Unternehmen besser da als je zuvor - mit der Witwe als Geschäftsführerin und inzwischen auch einem Kind im Unternehmen.

Die Finanzen: Trennung von Unternehmens- und Privatvermögen

Die Struktur des Nettovermögens von Unternehmern zeigt: Oft stecken 90 % des Privatvermögens im eigenen Familienunternehmen. Dieses ist zwar ein deutliches Commitment, birgt aber ein Klumpenrisiko. Wenn es um die Aufteilung in Beteiligungen, Immobilien und liquide Anlagen geht, spielen die individuellen Interessen des Unternehmers die entscheidende Rolle. Etwas mehr Diversifikation täte zumeist gut.

Der EIS-Test: Bewährt als Prüfschablone

Unabhängigkeit in der Meinung, von Produkten und Anbietern, Vielfalt in Erfahrungen und Sichtweisen sowie v.a. Individualität halte ich für die wesentlichen Erfolgsfaktoren in der Vermögensbegleitung von Familienunternehmern und -unternehmen. Seit 40 Jahren werde ich immer wieder gefragt: „Was kann ich tun, um die Zukunftsfähigkeit meines Unternehmens zu sichern? Wie lege ich mein Vermögen am besten an?“ Meine Antworten: „Es kommt darauf an. Und „darauf“ sind Sie, Ihre Vorlieben, Ihre Erfahrungen und Überzeugungen. Wie hätten Sie sich eine Übergabe gewünscht? Sind die Vermögensanlagen und Ihnen vorgeschlagene Lösungen klar und Ihnen verständlich, dienen sie Ihren Interessen, und sind sie langfristig ausgerichtet? Dann haben Sie den EIS-Test bestanden.“

Das EIS Einfach – Individuell – Strategisch dient als Prüfschablone für Strategie, Struktur, Entscheidungsfindung und Umsetzung in allen vier Bereichen des unternehmerischen Lebens – und insbesondere in diesen stürmischen, politisch und wirtschaftlich oft kalten Zeiten.



Übrigens: Ich liebe Eis, mein Rekord liegt bei 38 Kugeln an einem Tag.

Die Zukunftsfähigkeit: Darauf kommt es an

Die Zukunft unserer Gesellschaft hängt an jedem einzelnen Familienunternehmen. Und jedes Familienunternehmen hängt am wirtschaftlichen Erfolg. Diesen wirtschaftlichen Erfolg gilt es, mit all den Stellschrauben parallel zu beachten und zu bespielen. Ex-post-Analysten wissen später genau, welche Fehler wo gemacht wurden und warum. Das Leben wird zwar rückwärts verstanden, aber nach vorne gelebt. Erfolg und Freude kommt mit Blick nach vorne: Achten Sie primär auf Familienfrieden, Nachfolge und auf Ihr Lebenswerk.