

# **Familienunternehmer: Sind Sie für Ihr Lebenswerk schon einmal probegestorben?**

in „10 Jahre Chefsache“, Hrsg. Peter Buchenau, Springer Gabler Verlag 2023; alleinige Rechte beim Verlag

Die Ehefrau eines sehr erfolgreichen Unternehmers saß morgens noch gut gelaunt mit ihrem Mann am Frühstückstisch. Am Nachmittag erhielt sie einen Anruf: „Wir konnten für Ihren Mann leider nichts mehr tun.“ Aus dem Nichts – er war tot.

Seit Jahren hatte sie ihn immer wieder gebeten, eine Notfallregelung für Gesellschaftsanteile und Geschäftsführung innerhalb der Familie zu besprechen und zu treffen, dann in einem Testament festzuhalten – vergeblich.

Nach dem Tod des Unternehmers verkehrten die Witwe sowie die vier Kinder in unterschiedlichen Konstellationen bald nur noch über Rechtsanwälte. Weder bei den Gesellschaftsanteilen noch bei den Ausgleichszahlungen noch bei der Geschäftsführung und erst recht nicht bei möglichen Verkäufen von Einfamilienhaus, anderen Immobilien oder gar dem Unternehmen waren sich die handelnden Personen einig. Hinzu kamen die Meinungen der Schwiegerkinder – Streit ohne Ende. Was über Jahrzehnte erfolgreich aufgebaut wurde, zerbrach in wenigen Tagen. Der Ehemann bzw. Vater war kaum unter der Erde, da war sein Lebenswerk schon zerstört.

## **Der Notfall: Die Planung ist essenziell**

80 % der Unternehmerfamilien haben keine belastbare Notfallregelung – ich finde diese Zahl erschreckend bis hin zu verantwortungslos; verantwortungslos für das eigene Unternehmen, das Eigentum, die Mitarbeiter und deren Familien, letztlich auch unserer Gesellschaft gegenüber.

Die Einzigartigkeit des Unternehmens und die Familienwerte weiterzugeben, ist nach meiner Erfahrung der größte Wunsch fast jedes Unternehmers. Der Unternehmer lebt im Unternehmen und in der Familie fort, sein Lebenswerk wird gesichert und weiterentwickelt. Und trotzdem oder gerade deshalb: Die Beschäftigung mit der Endlichkeit des eigenen Lebens und dem eigenen Tod ist nicht angenehm. „Probesterben“ kann helfen: Was ist geregelt und was nicht, sind die Regelungen klar, weitgehend rechtssicher und fair?

Unterstützung von außen kann motivieren, diese wichtige, aber in normalen Lebzeiten nie als dringend wahrgenommene Aufgabe zu systematisieren, zu planen und umzusetzen. Ihnen und Ihrer Familie bleibt viel Leid erspart, wenn Sie das Probesterben durchdeklinieren und entsprechende Konsequenzen ziehen. Dazu können Vermögensaufteilung sowie Steuerplanung und Reservebildung gehören. Mindestens einmal jährlich sollten Sie die Ihre Entscheidungen zudem überprüfen und ggf. die Dokumentation von Satzung, Testament, Vollmachten sowie Patientenverfügung anpassen.

## **Die Familienunternehmen: Einzigartigkeit und Einfluss**

Familienunternehmen sind so individuell wie ihre Gründer und prägen die Landschaft unserer Wirtschaft: Bosch, Henkel, Miele, Otto, Quandt, Würth und viele andere. Erfolgreiche Unternehmen leben vom Nimbus ihrer Gründer sowie von den Potenzialen, Stärken und Engagement ihrer Nachkommen.

Die Bedeutung von Familienunternehmen ist in der gesamten D-A-CH-Region über-  
ragend. Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft werden durch sie geprägt. Sie schaffen  
Arbeitsplätze, kurbeln die Wirtschaft an und hinterlassen eine Basis für künftige  
Generationen. Familienunternehmen stehen in Deutschland für

- 90 % unserer 3,2 Millionen Unternehmen,
- 80 % der Ausbildungsplätze sowie
- 60 % aller Umsätze.

Der politische Einfluss von Familienunternehmen entspricht bei weitem nicht ihrer  
Bedeutung. Das liegt in der Natur des Unternehmergeits „selbst und ständig“, an  
den Prioritäten der Verantwortlichen „mein Unternehmen zuerst“ sowie an nicht immer  
abgestimmten Interessenbekundungen in die Gesellschaft und Politik hinein. Hieran  
gilt es in der Zukunft zu arbeiten, sollen die Besonderheiten der Gattung Familien-  
unternehmen nicht noch mehr unter Druck geraten sowie Unternehmertum und Rest  
der Gesellschaft weiter auseinanderdriften.

## Das Unternehmer-Rad: Für eine stabile Zukunft

Familienunternehmen sind per se komplexe Gebilde. Familie, Unternehmen und  
Finanzen sind unter einen Hut zu bringen, die Spezifika der handelnden Personen  
kommen hinzu. Diese Komplexität kann in einem Unternehmer-Rad abgebildet  
werden:



Es gilt immer wieder, sich selbst, die Familie, das Unternehmen sowie die eigenen  
Finanzen auszubalancieren, die einzelnen Bereiche auseinanderzuhalten, separat  
und dann wieder in der Gesamtheit zu analysieren und daraus die Zukunft zu  
gestalten.

## **Der Unternehmer: Das einzigartige Wesen**

Start aller Überlegungen ist der Unternehmer selbst. Der Unternehmer sucht ständig nach Verbesserungen. Ähnlich wie ein Spitzensportler hat er im Regelfall klare Vorstellungen für die Zukunft. Hier denke ich an den Fußballer Cristiano Ronaldo: „Ich halte mich für den besten Fußballer der Welt. Wenn du nicht daran glaubst, dass du der Beste bist, dann kannst du nie das erreichen, wozu du im Stande bist.“ Zufriedenheit kommt über Verbesserungen und Erfolge.

Die Basis für den Erfolg eines Unternehmers und seines Unternehmens bilden seine Werte. Zwei sind ihm in der Regel besonders wichtig: Verantwortung und Familie. Er weiß, dass Erfolg nur mit diesem starken Fundament möglich ist.

Voraussetzung für Erfolg sind Energie, Umsetzungsstärke und Nehmerqualitäten. Die meisten mir bekannten Unternehmer sind umgängliche, freundliche und offene Menschen, schnelle Entscheider, von sich und anderen viel verlangende Alphas.

## **Die Familie: So komplex wie das Leben**

„Freunde kann man sich aussuchen, Familienmitglieder nicht“. Unterschiedlichste Prägungen, Charaktere, Vorstellungen und Werdegänge fließen in das Unternehmen ein. Wie in jeder Familie entstehen dabei Konflikte. Das Wort conflict bedeutet für etwas oder zusammen aufeinanderprallen. Unterschiedliche Meinungen, Perspektiven oder Überzeugungen können dem Gemeinsamen dienen, etwas Größeres kann entstehen – Konflikte sind naturgegeben und nicht vermeidbar, es kommt auf das Management von Konflikten an. Familientage bzw. Strategietage für die Eigentümer vertiefen und verbessern die Kommunikation. Für den Familienfrieden bleibt der Unternehmer wesentlich 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. Wesentlich für das Lebenswerk ist auch die Gestaltung der Nachfolge.

## **Die Nachfolge: Königsdisziplin von Familienunternehmen**

Die Nachfolgeregelung gilt als Königsdisziplin für Familienunternehmer und -unternehmen. In Deutschland schaffen nur 10 % der Familienunternehmen den Übergang in die 3. und nur 4 % in die 4. Generation. Um diese Quoten zu erhöhen, hilft ein systematisches Herangehen an die Stellschrauben.

Mindestens einmal in jeder Generation steht die Nachfolgefrage an. Hier werden Weichen für die Zukunft des Unternehmens, aber auch für individuelle Schicksale gestellt. Ist ein Familienmitglied die beste Lösung für die Unternehmensführung? Welche Mehrwerte kann ein externer Geschäftsführer interimswise oder dauerhaft generieren? Werden die Gesellschaftsanteile in eine Hand gegeben oder aufgeteilt, wie werden materielle Unterschiede ausgeglichen? Emotionale Aspekte wie die Beziehungen zu Eltern oder der Geschwister untereinander, Fairness oder Lebensplanung machen die Überlegungen und Gestaltung von Nachfolge herausfordernd. HEUTE mit Gedanken und Regelungen für die Nachfolge beginnen, nicht erst morgen oder übermorgen, das halte ich für wesentlich.

Ohne Herkunft keine Zukunft – für die Herkunft stehen die Gründer, für die Zukunft des Unternehmens die Nachfolger.

## **Das Unternehmen: Strategisch, offen und innovativ**

Nichts ist so beständig wie der Wandel – Strategie, Personal, Investitionen und Finanzierung sind die überragenden Themen eines jeden Unternehmens. Die im Unternehmen vorhandene Strategie kann nur so gut wie die gelebten Werte sein – und diese sind für die Kultur und die Zukunft des Unternehmens entscheidend. Bei der Finanzierung sind die Eigentümerstruktur sowie der meist unerwünschte Zugang zum Kapitalmarkt die Spezifika von Familienunternehmen.

Als Benchmark u.a. für Strategie, Finanzen, Transparenz und Kommunikation kann das „kapitalmarktfähige Familienunternehmen“ mit dem „Family-Q-Score“ nach dem Konzept von Werner Gleißner und Arnold Weissman dienen. Es geht um mehr als um Strategie und Finanzen: Emotionale Investitionen sind von jedem beteiligten Mitglied erwünscht und gefordert, damit das Unternehmen weiterhin bestehen und florieren kann. Dazu kann auch ein starker Beirat helfen.

## **Der Beirat: Impulse und Mehrwert für Familienunternehmen**

Meine Überzeugung ist: Kein Familienunternehmen ohne Beirat! Gerade in Phasen großer Herausforderungen hilft ein Beirat immer wieder, den Blick zu weiten sowie strategisches und sehr spezielles Know-how beizusteuern. Manchmal reicht schon ein Hinweis auf Entwicklungen in ähnlichen Branchen oder Unternehmen, eine Empfehlung aus dem Netzwerk oder eine steuerliche Konstruktion für hohe „Renditen eines Beirats“. Die Investitionen in einen Beirat in Form von Zeit und Geld werden vielfach verdient.

Die beratende oder kontrollierende Funktion eines Beirats ist abhängig von der Größenordnung des Unternehmens, dem rechtlichem Rahmen und letztlich der Intention der Eigentümer. Wesentlich ist auf jeden Fall die Zusammensetzung bezüglich Generalisten und Spezialisten, Branchenkennern und unterschiedlichen Prägungen sowie Charakteren. Aus meiner Erfahrung ist das Team wesentlichlicher als die Summe der Einzelnen. Klare Rollen tragen zum Erfolg eines Beirats bei.

Bei einem Unternehmen wurde nach dem Tod des Alleineigentümers und Patrons ein Beirat gegründet. So fühlte sich die Witwe in der Lage, das Unternehmen weiterzuführen. Das Unternehmen steht heute besser denn je da, inzwischen arbeitet ein Sohn im Unternehmen. Auch beim im Artikelanfang beschriebenen Notfall hätte ein Beirat Schlimmeres verhindern können.

## **Die Finanzen: Diversifikation für Risikoreduzierung**

Das letzte Viertel im Unternehmerrad dreht sich um Ihre Finanzen. Oft stecken 90 % des Nettoprivatvermögens im eigenen Familienunternehmen. Dieses ist zwar ein deutliches Commitment, birgt aber ein erhebliches Klumpenrisiko. Ja, ich kenne die Argumente: „Ich weiß, was ich in meinem eigenen Unternehmen tue“, „Im eigenen Unternehmen erziele ich die höchsten Renditen“ oder „Ich möchte nicht von Dritten abhängig sein“. Und doch: Diversifikation zahlt sich in Risikophasen aus. Und welches

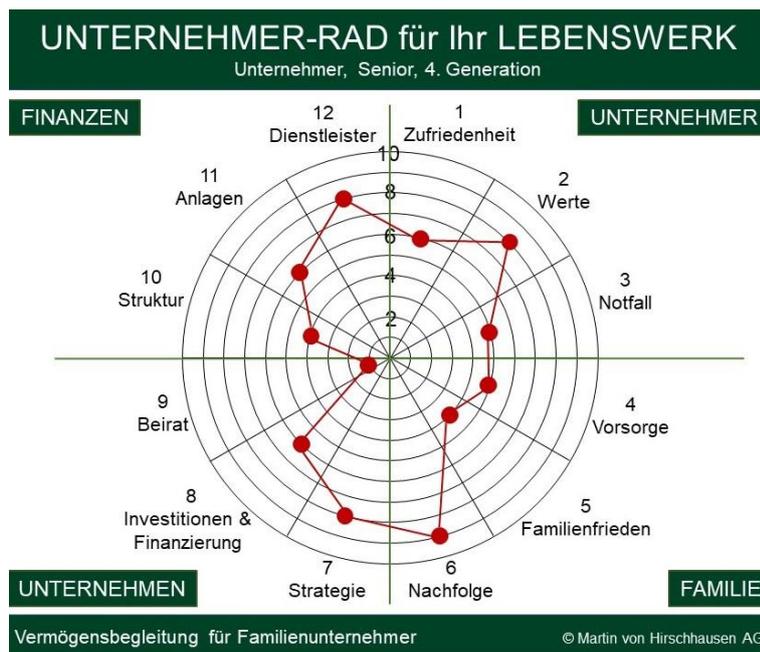
Unternehmen muss nicht dann und wann durch schwierige Zeiten gehen? Deshalb hat sich oft ausgezahlt, nicht alle Eier in einen Korb zu legen. Also: Ein nach individuellen Präferenzen zu bestimmender Anteil Ihres Nettovermögens könnte und sollte in unterschiedlichen Anlageklassen investiert sein. Diese Allokation kann Beteiligungen außerhalb des eigenen Kerngeschäfts, Immobilien oder liquide Anlagen umfassen.

Die Trennung von Unternehmens- und Privatvermögen halte ich für elementar – es soll Ihnen schließlich nicht so wie der Familie eines bekannten Familienunternehmers gehen: Er musste Insolvenz anmelden, durch seine persönlichen Bürgschaften für Unternehmenskredite ging auch das für die Vorsorge von Ehepartner und Kindern gedachte Vermögen verloren.

Jede einzelne Anlage und jeder Dienstleister bedarf Aufmerksamkeit und Überprüfung. Leistungen und Preise sind so unterschiedlich wie die Produkte und Anbieter; v.a. sollen Produkte und Dienstleistungen zu Ihren persönlichen Vorstellungen und Präferenzen passen. Individualität in Bereichen wie Immobilien, Einfachheit und zügige Abwicklung bei liquiden Anlagen können solche Präferenzen sein.

## Der Gesamtblick: Das Unternehmer-Rad kann helfen

Ein Senior-Unternehmer in der 4. Generation hatte mir folgende Einschätzung über sein Wirken gegeben:



Mit seinen persönlichen Werten und v. a. der Umsetzung in seinem täglichen Leben, mit Nachfolge, Strategie im Unternehmen und Dienstleistern für seine Finanzen war er zufrieden. Mit seiner eigenen Zufriedenheit, der Notfallplanung und Vorsorge, v. a. aber dem Familienfrieden und Struktur seines Finanzvermögens war er nicht glücklich. Er arbeitete dann mit mehr Aufmerksamkeit auch an diesen Themen und ließ sich durch einen weitgehend extern besetzten Beirat unterstützen und immer wieder herausfordern.

## Der EIS-Test: Prüfschablone für die Umsetzung

EIS im Sinne von „Einfach – Individuell – Strategisch“ kann als Prüfschablone für Strategie, Entscheidungsfindung und Umsetzung in allen vier Bereichen des unternehmerischen Lebens dienen. Gerade in den aktuellen stürmischen, politisch und wirtschaftlich spannenden Zeiten können diese Kriterien zur Orientierung dienen.



**EIS**  
Einfach  
Individuell  
Strategisch

Sind die vorhandenen oder vorgeschlagenen Lösungen klar und gut verständlich, auf Ihre Interessen zugeschnitten und langfristig ausgelegt? Unabhängigkeit in der Meinung, von Produkten und Anbietern, Vielfalt in Erfahrungen und Sichtweisen sowie Individualität halte ich für die wesentlichen Erfolgsfaktoren in der Vermögensbegleitung von Familienunternehmern und -unternehmen. Und wenn die EIS-Kriterien weitgehend erfüllt sind, gönnen Sie sich ein Eis. Ich selbst liebe Eis, mein Rekord liegt bei 38 Kugeln an einem Tag.

## Die Herausforderung: Wirtschaftlicher Erfolg als Basis für Ihre Zukunft

Die Zukunft unserer Gesellschaft hängt an jedem einzelnen Familienunternehmen. Und jedes Familienunternehmen hängt am wirtschaftlichen Erfolg – ohne Erfolg keine Zukunft. Das Leben wird zwar rückwärts verstanden, aber nach vorne gelebt. Dabei ist das Zusammenspiel von Unternehmer, Familie, Unternehmen und Finanzen für Familienfrieden und Ihr Lebenswerk elementar. Ich wünsche Ihnen dabei viel Erfolg.



Martin von Hirschhausen, Vermögensbegleitung für Familienunternehmer, Aufsichtsrat und Beirat. 40 Jahre Banken und Finanzen, zwei Mal Bankvorstand, Gründer und Vorstand der Martin von Hirschhausen AG. Gemeinnütziges Engagement in Bildung, Sport und internationalen Beziehungen.

[www.martinvonhirschhausen.com](http://www.martinvonhirschhausen.com)



Wenn Sie weitere Artikel aus diesem Buch lesen möchten, bestellen Sie beim Verlag <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-41707-9>