AUSGABE 10 | 05 2022 | **NACHFOLGE**

EBNER STOLZ

FORECAST

WE ARE FAMILY
STIFTUNGEN PASSGENAU KONSTRUIERT

EIN LEBENSWERK ÜBERTRAGEN
ASSET ALLOCATION AUS ERBSCHAFT-STEUERLICHER SICHT

NACHFOLGEPROZESSE
PERSPEKTIVWECHSEL DURCH NEXT GEN

ERFOLGREICHER BEIRAT
IN PERFEKTER FORMATION

EDITORIAL 3

INTERVIEW MIT DR. PATRICK ADENAUER,
ANN-SOPHIE UND FABIAN BAUWENS-ADENAUER
**NACHFOLGEPROZESS BEI BAUWENS –
KEINE ROCKET SCIENCE, ABER...** 4

FAST FORWARD
**UMFRAGE UNTER JUNGEN NACHFOLGER/INNEN
SARNA RÖSER, KARL RÖSER & SOHN,
HUBERTUS FIEGE, MORITZ FIEGE BRAUEREI** 16

STEUEROPTIMIERTE UNTERNEHMENSNACHFOLGE
**ASSET ALLOCATION AUS
ERBSCHAFTSSTEUERLICHER SICHT** 20

FAST FORWARD
LARA KUFFERATH, GKD 25

BEITRAG VON PETER MAY UND MARTINA REISCHMANN
**WANDEL IM NACHFOLGEPROZESS – DIE STIMME DER
NEXT GEN WIRD LAUTER** 26

ORGANISATION – WECHSEL KANN AUCH CHANCE SEIN
RUNDERNEUERT 32

VON INTERNER LÖSUNG BIS VERKAUF
MEHR ALS EINE FAMILIENANGELEGENHEIT 36

FAST FORWARD
FELIX KROSCHKE, KROSCHKE GRUPPE 41

INTERVIEW MIT ULRICH SEIER
**WE ARE FAMILY – WIE EINE FAMILIENSTIFTUNG DIE
NACHFOLGE REGELT UND DEN ZUSAMMENHALT STÄRKT** 42

ERFOLGREICHER BEIRAT
IN PERFEKTER FORMATION 48

FAST FORWARD
DANIELA BECHTOLD, BIG. BECHTOLD-GRUPPE 52

EBNER STOLZ 53

IMPRESSUM 55

RECYCLED
Papier aus Recyclingmaterial
FSC® C106007
www.fsc.org

klimaneutral gedruckt
www.klima-druck.de
ID-Nr. 22117198
bvdm.

Klimaneutral gedruckt auf Papier aus 100% Altpapier und mit mineralölfreien Druckfarben aus nachwachsenden Rohstoffen

Schwerpunkt Nachfolge

>> Selbstbewusst und entschlossen steht sie auf der Klippe, bereit zum Sprung ins Ungewisse. Die Entdeckerin fremder Welten auf dem Cover gehört zur neuen Generation von Nachfolger/innen in Familienunternehmen. Aufgewachsen in der komplexen Luft der Digitalisierung, konfrontiert mit der Perspektive des Klimawandels, gestärkt hervorgegangen aus den Jahren der Corona-Pandemie.

Keine andere Generation vor uns hat solch tiefgreifenden technologischen und gesellschaftlichen Wandel in so kurzer Zeit erlebt. Wer in dieser Welt gut ausgebildet ist, zudem Mut, Neugier und Leidenschaft für das Unternehmertum mitbringt, der ist bereit, die Nachfolge anzutreten. Sechs dieser Nachfolger/innen erzählen uns in dieser Ausgabe des FORECAST von ihren Vorstellungen und Visionen.

Die „next Generation" will Verantwortung übernehmen und ihre eigenen Ideen im Sinne des Familienunternehmens umsetzen. Damit sie die Chance ergreifen kann, sollte sie frühzeitig mit eingebunden werden. Wir schildern, wie man sein Unternehmen vor dem Generationswechsel professionell aufstellt, den Kindern ihre möglichen Rollen aufzeigt, ihnen Freiheiten einräumt und auf Augenhöhe mit ihnen kommuniziert.

Der Immobilienentwickler Bauwens beschreitet diesen Weg bereits erfolgreich. Im ausführlichen Interview skizzieren die Familienmitglieder die wesentlichen Voraussetzungen für eine gelungene Nachfolge: Einerseits gut ausgebildete Kinder, die auf ein für sie attraktives Unternehmen treffen – und auch bereit dazu sind, die Nachfolge anzutreten. Andererseits aber auch eine stabile, gemeinsame Wertebasis, die gerade bei mehrerern Familienstämmen unverzichtbar ist.

Doch die Voraussetzungen können noch so gut sein; ein erfahrenes Begleitteam, das zusätzliche Kompetenz mitbringt und operativ wie strategisch als Impulsgeber fungiert, ist vor allem für die junge Generation ein Gewinn. So setzt nicht nur Bauwens auf die Begleitung durch einen Beirat, sondern immer mehr Familienunternehmen richten freiwillig eine solche beratende Instanz ein. Ihr Erfolg hängt neben der richtigen Besetzung stark ab von der Diskussions- und Vertrauenskultur sowie regelmäßiger und umfassender Information.

Selbst wenn das Cover der vorliegenden Ausgabe an eine Mars-Mission erinnert: Ein erfolgreicher Generationswechsel ist keine Raketenwissenschaft. Die Herausforderungen, Stolpersteine und Stellschrauben sind bekannt. Die Beteiligten wissen im Prinzip, was auf sie zukommt. Was zählt, sind frühzeitige Planung, Offenheit und Transparenz im Umgang miteinander und ein stringentes Vorgehen – von der Analyse über die Konzeption bis zur Umsetzung. Bei allen Schritten können wir den Nachfolgeprozess begleiten und unterstützen.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre! <<

Michael Euchner | Christoph Havermann | Markus Mühlenbruch | Thomas Mundus

Keine Rocket Science, aber komplexes Projektgeschäft – dafür braucht es ein Team aus Inhabern und Partnern.

WIE DER PROJEKTENTWICKLER BAUWENS DIE NACHFOLGE IM FAMILIENUNTERNEHMEN FRÜHZEITIG IN ANGRIFF NIMMT; WIE SICH DIE ZUSAMMENARBEIT DER FAMILIENMITGLIEDER GESTALTET UND WIE DIE JUNGE GENERATION IHRE ROLLE FINDET.

MIT DR. PATRICK ADENAUER, ANN-SOPHIE BAUWENS-ADENAUER UND FABIAN BAUWENS-ADENAUER SPRACHEN DR. CHRISTIAN JANSSEN UND THOMAS MUNDUS VON EBNER STOLZ.

>> FORECAST: „Herr Dr. Adenauer, wir alle wissen, wie groß die Probleme für Familienunternehmer sein können, die geeignete Inhaberstrategie für die Nachfolge zu entwickeln. Wie sind Sie das Thema angegangen?"

Dr. Patrick Adenauer: „Ja, wir alle kennen Fälle, in denen das gründlich schief gegangen ist und in größeren Familien gigantische Konflikte entstehen. Die Übergabe an die nächste Generation ist eine Sollbruchstelle für Familienunternehmen und schon aus reinem Eigennutz haben wir uns mit dem Thema sehr früh und gründlich auseinandergesetzt. Wir sehen drei Dinge als Voraussetzung an: Erstens muss die Firma so gut aufgestellt sein, dass es für die Kinder attraktiv ist, überhaupt einzusteigen. Zweitens müssen die Kinder gut ausgebildet sein, so dass es für die Firma attraktiv ist. Und drittens muss man dann klären, ob die Kinder überhaupt wollen oder nicht. >>

Als meine Tochter Viktoria 18 Jahre alt war und noch in England zur Schule ging, haben wir die ersten Gespräche mit Peter May geführt. Mein Bruder Paul und ich wollten von Anfang an einen Profi ins Boot holen. Er hat das schon tausend Mal gemacht, für uns dagegen war es Neuland. Wir haben den Prozess angestoßen, als wir sahen, dass die nächste Generation auf einem sehr guten Weg ist, vernunftbegabt ist und Leistungsorientierung hat.

In diesem Prozess ist die Idee entstanden, drei Säulen zu bilden: die Säule Bauwens, die Säule Beteiligungen und die Säule Immobilieninvestments – so dass man später mehrere Betätigungsfelder hat. Parallel dazu lief die Erarbeitung einer Family Governance mit Nachfolgeregelung und vorweggenommener Erbfolge, ein Prozess, der im Prinzip seit zehn Jahren läuft."

FORECAST: „Und dabei sollte die Nachfolgestrategie in jedem Fall flexibel sein?"

Dr. Patrick Adenauer: „Ja, genau. So ist unsere Governance aufgesetzt. Sie gibt gewisse Leitlinien vor; wenn aber wir alle zusammen der Meinung sind, es wäre jetzt richtig, es anders zu machen, dann machen wir es auch anders. Man muss die Regeln im Grunde jedes Jahr überdenken und zwar unter Einbindung der nächsten Generation. Vor allem wollen wir keine Stammesbildung haben.

Das haben wir bei vielen Familien gesehen, wie in der nächsten oder übernächsten Generation Stammesfehden ausbrechen. Was nach der nächsten Generation kommt, das müssen unsere Kinder entscheiden – gemeinsam."

FORECAST: „Zwei Fragen direkt anknüpfend: Haben Sie die Familien-Governance verschriftlicht, auch im Sinne einer Charta?"

Dr. Patrick Adenauer: „Ja, das haben wir."

FORECAST: „Und das zweite ist die Beurteilung. Sie sagen, Sie wollten sehen, wie sich die Nachfolgegeneration entwickelt. Ist das eine Beurteilung, die Sie sich vorbehalten?"

„Vor allem wollen wir keine Stammesbildung haben."

Dr. Patrick Adenauer

Dr. Patrick Adenauer: „Auf jeden Fall. Du hast das ja im Gefühl, ob sie sich den ganzen Sommer über auf Mykonos die Sonne auf den Bauch scheinen lassen…(lacht) oder machen sie etwas Ordentliches? So. Und alles andere muss sich dann ja ergeben über die Zeit hinweg. Allerdings haben wir einen Beirat installiert. Keinen Beirat für die Firma, sondern einen Beirat für die Familie. Die Mitglieder funktionieren sozusagen als Coaches für die Kinder und für uns. Wir sitzen zweimal im Jahr zusammen und besprechen, wie sich das Geschäft entwickelt und welche Gedanken wir uns machen. Dann wird das reflektiert und die Kinder können sich auch von Dritten eine Empfehlung oder einen Rat holen."

FORECAST: „Also hat der Beirat nur eine Ratgeber- und keine Mitspracherolle – damit gehen Sie einen anderen Weg, als der häufig empfohlene."

Dr. Patrick Adenauer: „Das haben wir bewusst erst einmal nicht gemacht, nein. Es könnte aber ein nächster Schritt sein, wenn Paul und ich nicht mehr so aktiv sind, das wissen wir alles heute noch nicht. Aber vielleicht noch zwei Bauwens-spezifische Punkte: Unser Geschäft ist ja eines, bei dem man partnerfähig sein muss, sowohl mit externen Partnern in Joint Ventures, als auch intern. Denn um wirklich gute Leute zu binden, muss man sie zu Partnern bzw. Gesellschaftern machen. Dabei ist es ganz entscheidend, dass auch die nächste Generation mit diesen Partnern umgehen kann, von denen akzeptiert wird und umgekehrt. Das hat uns natürlich sehr beschleunigt, dass wir einfach mehr Unternehmer an Bord haben, als andere. Die eben angesprochenen unterschiedlichen Bereiche sind dann später Teil der Lösung. Es werden nicht fünf Bauwens-Familienmitglieder im Kerngeschäft Bauwens benötigt, das wäre ein bisschen viel und würde auch andere verschrecken. Aber ein bis zwei tun da schon gut, weil es sehr komplex ist. Vor allem, wenn wir jetzt noch ein Asset-Management aufbauen. Denn das Beteiligungsgeschäft, richtig betrieben, ist ein Fulltime-Geschäft. Genauso verhält es sich mit eigenen Immobilieninvestments. Der Bereich ist auch ordentlich gewachsen, aber heute kümmert sich keiner zu 100 % darum. Ich bin überzeugt, wenn einer oder eine sagt, das ist meine Aufgabe, dann könnte da noch viel mehr entstehen."

FORECAST: „Haben Sie dabei auch auf die persönlichen Befähigungen und Neigungen der Kinder geschaut?"

Dr. Patrick Adenauer: „Wir haben aufgebaut, was für das Geschäft das Richtige ist. Im Grunde könnten diese beiden Bereiche auch durch Dritte geführt werden, die einen klaren Auftrag bekommen. Ganz anders sieht es in unserem Kerngeschäft aus. Das ist zwar keine Rocket Science, aber es ist sehr komplex. In unserem Geschäft ist man durch die Projekthaftigkeit ständig mit neuen Situationen konfrontiert, die beurteilt und eingeschätzt werden müssen. Da muss der Inhaber mit dabei sein, das ist einfach Kern dieses Geschäftes."

FORECAST: „Ja, es ist immer wieder Neugeschäft, in bestimmten Zyklen sogar immer wieder ein Neuanfang, richtig?"

Dr. Patrick Adenauer: „Ja, genau, so ist es jedes Mal. Und deshalb muss man da mit dabei sein. Wenn du das in andere Hände gibst, machst Du Dich komplett abhängig. Dieses Geschäft lässt sich furchtbar schwer von außen beurteilen.

Aber ich möchte nochmal zurück zu den Neigungen. Natürlich haben wir, wenn sich die Option ergeben hat, Neigungen berücksichtigt. Fabian z. B. hat sich selbst seine vorhergehende Aufgabe bei PGIM gesucht und ist dann ins Immobiliengeschäft gegangen. Er hatte zuvor ein Internship bei Jamestown und anderen absolviert und ist somit da, wo er seine Interessen hat. Auch Ann-Sophie hat mit dem Controlling und Beteiligungsmanagement Bereiche gewählt, die ihren Neigungen entsprechen."

FORECAST: „Vielleicht greifen wir den Ball mal auf, der gerade in Richtung der nächsten Generation gespielt wurde. Sie sind ja beide noch nicht so alt, vor nicht allzu langer Zeit haben Sie noch als Kinder zusammengespielt und jetzt wird es auf einmal professionell. Wie funktioniert das?"

Ann-Sophie Bauwens-Adenauer: „Ich glaube, eine große Rolle spielt, dass wir durch den vor zehn Jahren angestoßenen Prozess sehr früh in diese formellere Situation hineingewachsen sind, dass man sich immer mehr auf Augenhöhe und im Sinne der Firma unterhält. Natürlich spielt auch das Thema „Respekt" eine große Rolle und dass wir eine sehr schöne Kindheit zusammen hatten, ohne große Streits oder Konflikte, im Grunde genommen immer ganz harmonisch. Das fördert natürlich das Zusammenwachsen und, was Patrick eben sagte, nicht in Stämmen zu denken. Seit wir diesen Prozess haben, gehen wir auch noch proaktiver aufeinander zu, z. B. auf gemeinsamen Reisen oder Firmenveranstaltungen."

Fabian Bauwens-Adenauer: „Es war eigentlich keine große Umstellung, sondern entwickelte sich natürlich. Wenn man sich persönlich gut versteht und viel Zeit miteinander verbringt, dann fällt einem das gemeinsame Arbeiten auch nicht schwer. Wir haben das vorgelebt bekommen von unseren Vätern, unseren >>

Eltern, dass man Beruf und Privates gut vereinen kann. Das macht auch Spaß und diese schöne Voraussetzung, die wir hier haben, wollen wir natürlich auch weiterführen."

FORECAST: „Ich würde gerne das Wort Respekt nochmal aufgreifen. Meinten Sie Respekt auch im Sinne von Wertschätzung für die jugendliche Meinung, die noch weniger von Erfahrung und Wissen geprägt ist?"

Ann-Sophie Bauwens-Adenauer: „Ja, definitiv. Ich meinte den Respekt untereinander, aber auch zwischen unseren Vätern und uns. Sowohl Patrick als auch unser Vater sind extrem vertrauensvoll. Wenn wir eine Aufgabe übernehmen, sitzt uns keiner im Nacken und hat Sorge, dass wir es nicht richtig machen, sondern es heißt: „machen". Dafür sind wir sehr dankbar. Unsere Väter freuen sich über jede Initiative und geben uns da vollstes Vertrauen. Nach meinem Empfinden sind wir schon sehr auf Augenhöhe unterwegs. Wir können immer um Rat fragen, aber sind auch sehr frei."

FORECAST: „Bei aller Harmonie – die nächste Generation zeichnet ja auch aus, dass sie etwas anders machen will oder vielleicht auch sollte. Würden Sie da zustimmen und wo sehen Sie für sich Schwerpunkte?"

Fabian Bauwens-Adenauer: „Gar nicht so leicht zu beantworten. Mein Vater und mein Onkel denken sehr modern, haben in den letzten sechs, sieben Jahren bereits viele Themen angestoßen, Prozesse und neue Systeme etabliert – Digitalisierungsmaßnahmen, die gerade für die Immobilienbranche sehr

„Wir haben es vorgelebt bekommen, dass man Beruf und Privates gut vereinen kann."

Fabian Bauwens-Adenauer

fortschrittlich sind. Insofern bin ich nach meinem Umstieg aus dem US-Geschäft in das Kerngeschäft Bauwens gar nicht der Meinung, dass man von heute auf morgen vieles anders machen muss. Natürlich sind wir aber auch noch in der Phase, zu verstehen: „Wie funktioniert das Unternehmen wirklich, wie denkt es? Wie leben es auch die Mitarbeiter?“ Dieser durch die neue Generation geprägte Wandel wird sicherlich in den nächsten Jahren auch uns betreffen. Während die Babyboomer-Generation oft lebt, um zu arbeiten, hat sich das in der heutigen Generation gedreht. Das Thema Work-Life-Balance hat hohe Priorität, wir werden Mitarbeiter haben, die arbeiten um zu leben. Dem müssen wir Rechnung tragen und sie bestmöglich motivieren.

Und vielleicht noch eine Ergänzung: Was sicherlich auch eine Herausforderung sein wird, ist der Wechsel von zwei Brüdern zu fünf Cousins und Cousinen. Da wird es allein durch die Anzahl der Entscheidungsträger oder Gesellschafter komplexer.“

FORECAST: „Ein weiteres Novum werden auch Frauen in Führungsrollen sein. Sind Sie in einem Unternehmen aus der Baubranche mit männlicher Denke oder Dominanz stärker konfrontiert, als anderswo?“

Ann-Sophie Bauwens-Adenauer: „Natürlich war und ist die Immobilienbranche in Teilen immer noch eine Männerdomäne, vor allem auf der Umsatzseite, wenn es darum geht, Neugeschäft zu akquirieren oder auf dem Bau unterwegs zu sein. Aber es steht in vielen Unternehmen ja nicht nur auf Gesellschafterebene sondern generell ein Generationswechsel an und mit den Mitarbeitern verjüngt sich auch die Kultur. Was für ältere Beschäftigte noch ungewöhnlich ist, ist für die jüngeren ganz normal. Es hilft auch der Akzeptanz, wenn man selber im Unternehmen für etwas steht. So, wie Fabian das Amerika-Geschäft gemacht hat und jetzt in der Construction ist, liegen meine Stärken im Finanzbereich. An der Stelle wirke ich eher ins eigene Unternehmen hinein und es gibt kaum bis gar keine Berührungsängste und auch bereits einige starke Frauen, z. B. in der Unternehmensentwicklung oder in der Digitalisierung von Finanzprozessen.

Ich habe noch eine Ergänzung zum Thema „Was will die nächste Generation anders machen oder vorantreiben?“ Ich glaube, nachdem wir im Kerngeschäft stark gewachsen sind, geht es in Zukunft auch darum, den Finanzbereich zu optimieren und im weitesten Sinne kapitalmarktfähig aufzustellen, also auch die Passivseite anzugehen. Wir haben also großes Glück, in ein so gut aufgestelltes Unternehmen einsteigen zu dürfen, aber auch noch Raum, uns und das Unternehmen weiterzuentwickeln.“

Dr. Patrick Adenauer: „Selbstständigkeit ist doch was Schönes, nicht wahr? Das war bei mir immer ein ganz starkes Motiv, weitestgehend unabhängig zu sein und selbstbestimmt. Und das ist für euch auch schön, eine so spannende Aufgabe zu haben. Ich finde es ideal.“

Fabian Bauwens-Adenauer: „Um vielleicht den Punkt noch aufzunehmen: Ich glaube, eine Herausforderung, die wir haben, ist unsere Homogenität, auch in der Nachfolgegeneration. Wir haben alle etwas ähnliches studiert und einen starken Wirtschaftsfokus. Vielleicht schauen wir so alle durch die gleiche Brille und sehen vielleicht manche Risiken oder auch manche Chancen nicht.“

FORECAST: „Könnte die Familie eine Übermacht im Unternehmen werden, die für die anderen Partner schwierig ist? Wie bekommt man das ausbalanciert?“

Ann-Sophie Bauwens-Adenauer: „Diesen Punkt haben wir, auch mit den Beiräten, intensiv besprochen. Wir können nicht riskieren, wo sich Opportunitäten für Mitarbeiter ergeben, die jeweiligen Stellen aus der Familie heraus zu besetzen. Ganz bewusst wollen wir uns darum nicht alle in demselben Geschäftsfeld tummeln, sondern genügend Raum lassen für die Entwicklung einzelner. Nur so können wir auch Talente anziehen, die wir selber nicht haben.“

Dr. Patrick Adenauer: „Darin waren wir eigentlich immer stark, dass Mitarbeiter sagen: die Firma ist super attraktiv, ich arbeite gerne Seite an Seite mit den Familienmitgliedern.“ >>

FORECAST: „Deswegen ist Wachstum so wichtig. Dadurch eröffnen sich immer wieder neue Bedarfe für Führungsrollen."

Dr. Patrick Adenauer: „Ja, genau. Darum waren wir froh, dass Fabian sich entschieden hat, das US-Geschäft weiter aufzubauen. Er war damals schon eine ganze Zeit lang bei PGIM und hat den nächsten Schritt überlegt. Es ergaben sich dann Chancen, die er super vorangetrieben hat. Ähnlich war es bei Ann-Sophie, die sich entscheiden musste, eine Karriere bei GCA Altium (M&A Beratung) weiterzuverfolgen oder die Chancen zu ergreifen, die sich bei uns bieten."

FORECAST: „Wie wichtig sind gemeinsame Werte in der Familie für den anstehenden Übergang im Unternehmen und haben Sie Ihre Werte schriftlich festgehalten?"

Dr. Patrick Adenauer: „Ja, haben wir. Grundsätzlich ist das Unternehmen Bauwens das größte gemeinsame Projekt der Unternehmerfamilie Bauwens und Adenauer. (Liest teilweise vor) Unser Ziel ist es, die B&A-Gruppe gemeinsam weiterzuführen, und zwar unternehmerisch, erfolgreich und professionell. Gemeinsam streben wir folgende familiäre Ziele an: Einigkeit, EINE Familie nach innen und nach außen, Freude miteinander haben, das Ansehen der Familie erhalten. Und dabei lassen wir uns von folgenden Werten leiten: Großzügigkeit, kein Neid (keine Aufrechnen in Heller und Pfennig oder wer öfter in der Zeitung steht), Zusammenhalt auf der Grundlage von Vertrauen, Akzeptanz und gegenseitiger Unterstützung, Aufrichtigkeit bzw. Ehrlichkeit, ausreden lassen, Respekt füreinander in alle Richtungen, Ann-Sophie hat es schon gesagt. Und Einordnung des Einzelnen in die Gemeinschaft. Und, mit Blick auf die gemeinsame unternehmerische Tätigkeit: Unternehmergeist, die Sache in den Mittelpunkt stellen – wir lassen uns auf keine Differenzen ein und wenden falsche Einflüsse ab, Stichwort Ehepartner (alle lachen). Zum guten Schluss noch Teamgeist, Verantwortungsbewusstsein und Fairness. Das ist der Wertekanon, den wir alle gemeinsam so aufgestellt haben und der nicht von Paul und mir dominiert oder diktiert wurde."

FORECAST: „Sind die gemeinsamen Werte auch die zentralen Treiber für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens?"

„Wie in einer Ehe ist der gemeinsame Wertekanon unheimlich wichtig. Wenn du schon fundamental unterschiedliche Werte hast, kann das nicht gut sein. Also ‚Gegensätze ziehen sich an' halte ich für falsch."

Dr. Patrick Adenauer

Dr. Patrick Adenauer: „Ich denke, ja. Wie in einer Ehe ist das unheimlich wichtig. Wenn du schon fundamental unterschiedliche Werte hast, kann das nicht gut sein. Also ‚Gegensätze ziehen sich an' halte ich für falsch. Das war auch immer die Stärke von Paul und mir, dass wir Menschen und Situationen immer gleich eingeschätzt haben. Und doch ist jeder anders und muss seine Stärken da einbringen, wo er kann."

Ann-Sophie Bauwens-Adenauer: „Von diesem Werteverständnis haben wir gleichermaßen in beiden Familien sehr viel mitbekommen, wir Kinder. In den Workshops haben wir es noch gemeinsam weiterentwickelt, sodass sich jeder damit identifizieren kann. Was ich auch sehr gut finde, ist unser monatlicher Family Call, und zwar nicht nur mit denen, die aktiv sind, sondern auch den anderen dreien, die noch nicht aktiv oder anders tätig sind. Dieses frühe Abholen, der regelmäßige Austausch, sind wesentliche Faktoren dafür, dass sich kein Neid entwickelt, dass man nicht das Gefühl hat, irgendwo…"

Dr. Patrick Adenauer: „Abgehangen zu sein."

Ann-Sophie Bauwens-Adenauer: „Genau, nicht abgehangen zu sein."

FORECAST: „Dennoch ist es doch so, dass es für top ausgebildete Leute viele Opportunitäten gibt, Sie waren ja auch schon woanders. War es für Sie immer klar, dass Sie im Familienbetrieb arbeiten werden?"

Fabian Bauwens-Adenauer: „Das weiß ich gar nicht… als ich angefangen habe zu arbeiten, habe ich das ganz bewusst erst mal extern gemacht. Wir sind zwar schon früh Gesellschafter geworden, aber dass man operativ tätig werden muss, dazu haben wir uns nicht verpflichtet. Und ich wollte auch ganz unvoreingenommen in den Beruf starten und meine Wege gehen. Es hätte auch anders kommen können, dann hätte man das Unternehmen vielleicht nur als – in Anführungszeichen – aktiver Gesellschafter betreut. Bei mir hat es sich so gefügt. Ich habe das Arbeiten im Konzern kennengelernt, mit langen Entscheidungswegen, viel Compliance und Politik. Ich wollte in ein dynamischeres Umfeld und gleichzeitig hatte sich eben das Thema US-Geschäft bei uns aufgetan und hat mir das geboten, was ich gesucht hatte: schnelle Entscheidungswege und mehr Verantwortung, selbst etwas (mit) aufbauen. Den Weg habe ich dann beschritten, wohl wissend, dass das der erste Schritt in Richtung des eigenen Familienunternehmens war, auch wenn Bauwens nur eine 50 %-Beteiligung hatte."

Dr. Patrick Adenauer: „Das war übrigens ganz gut, dass es kein reines eigenes Unternehmen war, sondern ein Joint Venture. Um zu lernen und auch, um sich bewähren zu müssen."

Ann-Sophie Bauwens-Adenauer: „Auch bei mir war grundsätzlich nicht alles auf Bauwens angelegt, im Gegenteil. Wir waren sehr frei, als wir mit dem Abitur dastanden. Ich habe dann nach dem Studium in einer M&A-Beratung angefangen, stellte mir aber nach knapp drei Jahren die Frage, möchte ich das mein Leben lang machen? Bauwens hatte sich zwischenzeitlich kontinuierlich weiterentwickelt und professionalisiert, was ich sehr interessant fand. Und so ging ich für zwei Jahre in unser damals neues Büro in Berlin, um das operative Geschäft in der Immobilienwelt kennenzulernen. So entwickelte sich der Spaß und die Freude, im Familienunternehmen zu arbeiten. Gleichzeitig gab es hier in Köln den Bedarf, im Finanzbereich jemanden aus der Familie zu installieren, um Kontinuität reinzubringen und auch den Fokus vermehrt darauf zu legen für die Zukunft. In beiden Fällen stand der Bedarf des Unternehmens an erster Stelle, noch über dem, was jetzt wir Kinder gerne hätten."

FORECAST: „Wie sieht denn eine gemeinsame generationenübergreifende Vision für Bauwens aus?"

Fabian Bauwens-Adenauer: „Zunächst muss man ja sehen, wo wir herkommen. Wir haben uns als Unternehmen über die letzten Jahre immer breiter aufgestellt. Ganz ursprünglich, als unsere Väter eingestiegen sind, war es ja ein klassisches Bauunternehmen. Es gab sozusagen nur Bauwens Construction mit vielen gewerblichen Mitarbeitern."

Sie haben das Bau-Know-how beibehalten, sich aber von gewerblichen Mitarbeitern getrennt und auf die Ingenieurstätigkeit, Architektur und Beratung fokussiert. Parallel dazu wurden und werden andere Geschäftsfelder aufgebaut – ein eigenes Bauträger-Geschäft, Projektentwicklung, wo man auch die Chance hat, höhere Margen zu erzielen. Und als Ergänzung dazu noch Asset-Management, wo zumindest die eigenen Immobilien verwaltet werden. Und mittlerweile denkt man über das Versorgen von Immobilien nach, Stichwort „Quartierskraft". Also das ist schon mal eine ganze Menge. Wir haben so >>

„Wo die Nachfolger gut ausgebildet sind und früh ins Unternehmen kommen, werden die das auch hinkriegen. Problematisch wird es, wenn über Nachfolge nicht gesprochen werden darf."

Dr. Patrick Adenauer

die Wertschöpfungskette auf jeden Fall verlängert, sowohl vorgelagert als auch hintendran. Und jetzt gibt es die neuen Themen, wie „Asset-Management für Dritte". Wenn man sich unser Unternehmen anschaut, was mit Development und Construction die komplexesten Themen der Immobilienbranche abdeckt, dann ist so ein Thema sicherlich etwas, was man sich zutrauen kann, ein weiterer strategischer Schritt. Und dann das Thema „Beteiligungen" kam ja auch über die letzten Jahre. Da sind wir auch noch lange nicht am Ende, da gibt es Überlegungen, ein Family Office aufzubauen."

Ann-Sophie Bauwens-Adenauer: „Nicht zu vergessen das Thema ‚Erschließung neuer Märkte'. Hier ermutigt uns auch unser Beirat, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen und analog zu unserem Engagement in den USA auch Investments im angelsächsischen Raum zu tätigen. Das sind die strategischen, visionären Themen auf der Produktseite. Aber auch im Finanzbereich können wir uns weiterentwickeln. Ich komme gerade aus einem Workshop zum Thema ‚Financial Data Warehouse'. Allein da kann man noch so viel tun, um sich effizienter und professioneller aufzustellen."

„Erfolg kommt, wenn man nicht nur staunt, sondern auch macht. Das ist eigentlich die Botschaft an die nächste Generation."

Dr. Patrick Adenauer

FORECAST: „Hätten Sie Tipps für die nächste Generation oder sagen Sie, die machen das schon und die sollen ihren Weg einfach finden?"

Dr. Patrick Adenauer: „Also, die werden sich schon Tipps holen, wenn es nötig ist. Unser Geschäft hat ja sehr viel mit Einschätzung von Situationen und Menschen und Märkten zu tun, da können wir schon noch coachen und unsere Einschätzung mitgeben. Außerdem zählt das Netzwerk, man muss viele kennen, viel wissen und immer neugierig sein und mutig die Dinge vorantreiben. Neugierig und umtriebig sein, sich in der Branche bewegen, das kann man gar nicht genug machen. Es ist einfach wichtig, dass die nächste Generation weiß, was läuft in der Branche, was läuft auf den Kapitalmärkten und wo geht die Branche insgesamt hin? Erfolg kommt, wenn man nicht nur staunt, sondern auch macht. Das ist eigentlich die Botschaft an die nächste Generation.

FORECAST: „Aber ist Mutigsein nicht auch ein Gen, das der eine hat, der oder die andere vielleicht nicht?"

Ann-Sophie Bauwens-Adenauer: „Grundsätzlich ist es schon unser Anspruch, einen Fußabdruck zu hinterlassen und einen Mehrwert zu bringen. Ein Unternehmen kann auch gar nicht steady laufen, man kriegt es nicht auf einem Level gehalten."

Dr. Patrick Adenauer: „Den Status quo halten zu wollen, bedeutet unterzugehen – eine wichtige Erkenntnis."

FORECAST: „Die Zyklen, in denen man sich neu erfinden muss, werden immer kürzer, man kann sich immer weniger ausruhen. Sind die Familienunternehmen als das Rückrat der deutschen Wirtschaft nicht anfällig, weil sie dieses alte Erfolgsrezept ‚der Vater gibt es an Sohn oder Tochter und dann geht's prima so weiter' oft nicht in Frage stellen?" >>

„Es ist schon unser Anspruch, einen Fußabdruck zu hinterlassen. Ein Unternehmen kann auch gar nicht steady laufen, man kriegt es nicht auf einem Level gehalten."

Ann-Sophie Bauwens-Adenauer

Dr. Patrick Adenauer: „Nach unserer Erfahrung ist die Situation heute oft anders als früher; wenn die Kinder gut ausgebildet sind und eine gewisse Leistungsethik haben, sind sie auf die anstehenden Aufgaben besser vorbereitet. Problematisch wird es in Familien, in denen über die Nachfolge gar nicht gesprochen werden darf und wo die Kinder rumgeschubst werden. Das ist aber immer seltener der Fall. Nehmen wir z. B. Viessmann oder Fielmann, in beiden Fällen sind die Nachfolger früh ins Unternehmen gekommen und konnten die nötigen Change-Prozesse frühzeitig mit anstoßen. Und bei beiden Fällen weiß man, die Leute sind einfach gut ausgebildet und sie haben den Drive und dann werden die das auch hinkriegen, da bin ich fest davon überzeugt. In anderen Fällen verhalten sich Väter wie Tyrannen, lassen keine Veränderung zu und das führt natürlich dazu, dass die junge Generation das Unternehmen wieder verlässt."

FORECAST: „Viele Familienunternehmen gehen zu eindimensional an das Thema Nachfolge heran. Das Partnermodell oder Mitunternehmermodell, wie Sie oder auch wir in unserer eigenen (Ebner Stolz) Organisation es pflegen, wird zu wenig mitgedacht."

Dr. Patrick Adenauer: „Für uns ist das eine ganz wichtige Säule. Wir haben einen Partner z. B. als Mittler zwischen den beiden Generationen eingesetzt. Er ist sieben Jahre jünger als ich und 20 Jahre älter als ihr, und hat viele wichtige Impulse reingebracht, viel Energie. Also, ich glaube, das ist genau der Weg, den man idealerweise gehen muss."

FORECAST: „Ein passendes Schlusswort. Vielen Dank für das offene Gespräch!" <<

Vom lokalen Bauunternehmen zum deutschlandweit tätigen Immobilienunternehmen

„Mit dem Willen zur Veränderung", wie es auf der Website heißt, wuchs das 1873 gegründete Familienunternehmen mit Kölner Wurzeln zum erfolgreichen Projektentwickler mit sechs Standorten in Deutschland, 495 Mitarbeitern und einem betreuten Projektentwicklungsvolumen von 9 Mrd. EUR (Stand 31.12.2021). Zum Portfolio gehören Wohn- und Gewerbeimmobilien, deren Realisierung nicht selten initial für die städtebauliche Entwicklung ganzer Viertel steht.

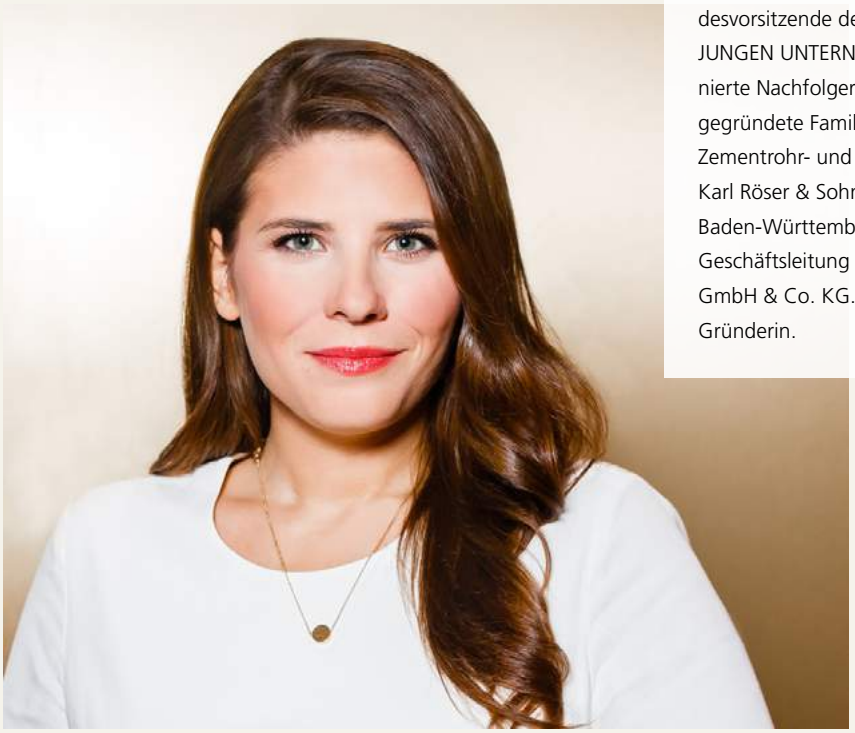
Bild oben und unten rechts:
Das Projekt „AERA" in Berlin Charlottenburg schafft 12.000 qm Büroflächen und einen 2.200 qm großen Dachpark, der mit mehr als 25 verschiedenen Baum- und Pflanzenarten begrünt werden wird.

Bild unten links:
Im Quartier Waldviertel in Köln Rodenkirchen entstehen auf einem über 43.000 Quadratmeter großen Areal 412 neue Wohnungen, eine Kindertagesstätte sowie diverse Gewerbeflächen. Das neue Viertel besticht durch einen autofreien, begrünten Innenhof sowie eine gute Wegeanbindung in die Innenstadt.

fast forward

40 JAHRE VORAUSGEDACHT: WAS MÖCHTEN SIE IN DER FAMILIENCHRONIK ÜBER SICH UND IHREN BEITRAG ZUR UNTERNEHMENSGESCHICHTE EINMAL LESEN?

Keine andere Generation vor uns hat solch tiefgreifenden technologischen Wandel in so kurzer Zeit erlebt. Zeitgleich mit dem Digitalisierungsdruck wird die Entscheidung zu klimafreundlichem Wirtschaften unaufschiebbar, die Energiekosten explodieren, Lieferketten sind gestört UND Unternehmen aller Branchen kämpfen mit den Folgen der Pandemie. Es gab leichtere Zeiten, ein seit Generationen in Familienhand befindliches Unternehmen in die Zukunft zu führen. Wir haben sechs mutige Nachfolger/innen nach ihrer Vision befragt. „Wofür wollen sie stehen? Wie soll ihr Eintrag in der zukünftigen Familienchronik einmal lauten?“

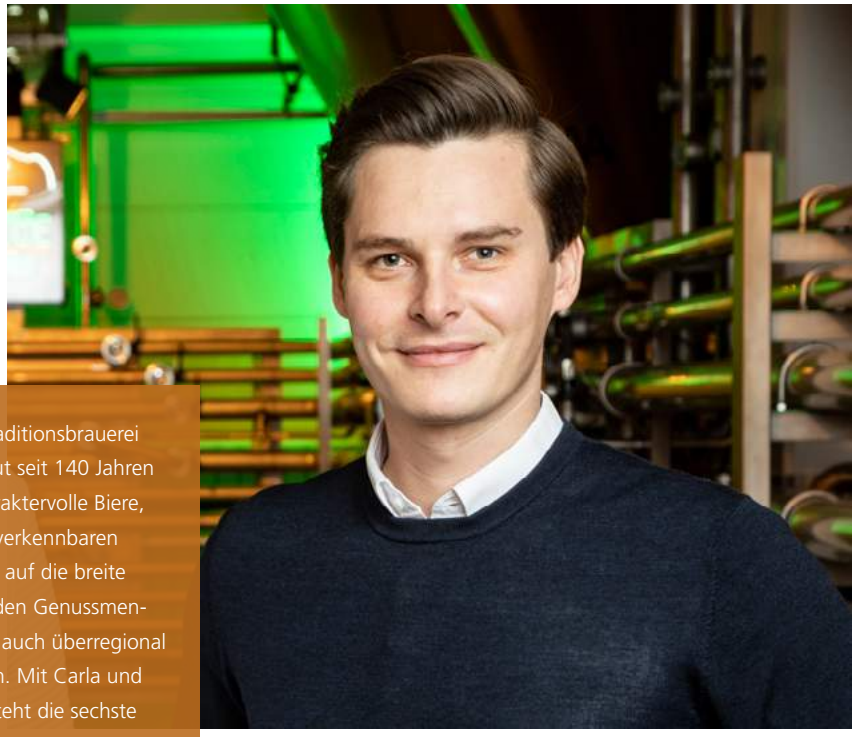


Sarna Röser ist seit 2018 Bundesvorsitzende des Verbands DIE JUNGEN UNTERNEHMER, designierte Nachfolgerin für das 1923 gegründete Familienunternehmen Zementrohr- und Betonwerke Karl Röser & Sohn GmbH in Baden-Württemberg, Mitglied der Geschäftsleitung der Röser FAM GmbH & Co. KG. und Start-up-Gründerin.

Sarna Rösner
Karl Röser & Sohn, Mundelsheim
Vorsitzende des Verbands DIE JUNGEN UNTERNEHMER

„Nachfolge in einem Unternehmen zu übernehmen bedeutet auch, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Es geht darum, die Verantwortung für den Betrieb zu tragen und das geschaffte Betriebsvermögen im Sinne der Mitarbeiter, der Arbeitsplätze, der Zukunftsinvestitionen für das Unternehmen und der Wettbewerbsfähigkeit einzusetzen. So möchte ich unser über Generationen bestehendes Unternehmen weiter in die Zukunft führen – das ist mein Anspruch. In allen Branchen steht die nächste Generation der mittelständischen Familienunternehmer vor gewaltigen Herausforderungen. Wir werden die Folgen der Pandemie abfedern, den klimagerechten Umbau der Wirtschaft stemmen und die digitale Transformation bewältigen müssen – und nun alles mit dem Vorzeichen des Krieges in Osteuropa. Die Folgen werden wir alle spüren, über höhere Energiekosten, die steigende Inflation und klammere Haushaltskassen im Bund. Die Bundesregierung darf der Wirtschaft da keine Steine in den Weg legen, sondern muss dafür sorgen, dass wichtige Investitionen auch passieren.

Als Bundesvorsitzende der Jungen Unternehmer will ich unsere junge Generation für das Unternehmertum begeistern. Der Verband ist dafür eine wunderbare Plattform, um sich über die Nachfolge oder das Gründen auszutauschen und politisch aktiv zu sein.“



Die Bochumer Traditionsbrauerei Moritz Fiege braut seit 140 Jahren untergärige, charaktervolle Biere, die mit ihrem unverkennbaren Geschmack nicht auf die breite Masse, sondern den Genussmenschen zielen und auch überregional geschätzt werden. Mit Carla und Hubertus Fiege steht die sechste Generation bereit, den Platz in der Nische erfolgreich zu verteidigen.

Hubertus Fiege
Moritz Fiege Brauerei, Bochum

„Nach zwei herausfordernden Jahren Pandemie stehen umso mehr Modernisierung und Optimierung von Prozessen im Vordergrund. Von den drei Jahren, die meine Cousine Carla und ich im Unternehmen sind, war zwei Jahre lang Corona. Überall mussten Kosten eingespart und Budgets reduziert werden. Das geht nur, wenn man sich für die Zukunft schlank aufstellt und die Potenziale der Digitalisierung nutzt. So erschließen wir z. B. neue digitale Vertriebswege über Flaschenpost & Co. Wir investieren aber auch in von uns mitentwickelte neue Maschinen. Sie arbeiten energieeffizienter, sparen CO_2 ein und können die Wärme, die beim Brauprozess anfällt, rückgewinnen. So hoffen wir auch, die explosionsartig gestiegenen Energiekosten abzufedern. Investitionen in klimafreundliche Technologien bringen nicht nur wichtige Fördergelder, sie sind bei uns beiden auch intrinsisch motiviert und uns ein echtes Anliegen. Es wäre schön, in 40 Jahren über uns zu lesen, dass wir Moritz Fiege mit Augenmaß und vorausschauend in das 21. Jahrhundert geführt haben und sich Mitarbeitende wie Kunden in der Region weiter mit uns verbunden fühlen.

ASSET ALLOCATION

aus erbschaftsteuerlicher Sicht

Wird ein Unternehmen an die nachfolgende Generation übertragen, gilt neben vielen anderen Themen auch der Höhe der Besteuerung besonderes Augenmerk. Bei der Asset Allocation – oder strategischen Vermögensverwaltung – geht es um die Aufteilung des Vermögens auf verschiedene Anlageklassen nach einer vorher definierten Zielvorgabe. Üblicherweise werden Kriterien wie Branche, Asset-Klasse oder regionale Streuung als Maßstab angesetzt. Aber auch die mögliche Erbschaftsteuerbelastung kann ein Kriterium sein, nach dem die Vermögenszusammensetzung gestaltet wird.

Vor allem betrachtet man, in welcher Höhe Anlagen mit Erbschaftsteuer belegt werden, bzw. welche sachlichen Freibeträge bestehen. Diese sachlichen Freibeträge gewährt der Gesetzgeber neben den allgemeinen, vom Verwandschaftsgrad abhängigen. Hier unterscheiden sich z. B. Assets wie Wertpapiere oder Edelmetalle zum Teil deutlich von Anlagen in Kunst, historischen Immobilien oder betrieblichem Vermögen.

IMMO BILIEN

>> **Immobilien im Privatbesitz** bieten nur sehr wenig Möglichkeit zur Steuerersparnis. Für vermietete Wohnimmobilien wird ein Bewertungsabschlag von 10 % gewährt. Wer in sehr großem Umfang Wohnungen vermietet, kann unter Umständen die Steuerbefreiung für Betriebsvermögen in Anspruch nehmen.

Wer in der eigenen Immobilie wohnt, kann die Steuerbefreiung als Familienheim nutzen. Diese wird bei Erwerb von Todes wegen durch den Ehegatten komplett steuerfrei gestellt, bei Erwerb durch Kinder nur, soweit die Wohnfläche 200 qm nicht überschreitet. Weitere Voraussetzung ist, dass der Erwerber die Immobilie weiterhin zu eigenen Wohnzwecken für mindestens 10 Jahre nutzt. Im Rahmen der Errichtung eines Testaments sollte daher das Familienwohnheim dem Ehegatten oder dem Kind, das darin auch wohnen möchte, zugedacht werden.

Zu Lebzeiten kann ein Familienheim dem Ehegatten steuerfrei geschenkt werden. Ebenso steuerfrei können die Mittel für den Bau oder die Renovierung des Familienheims, das ganz oder teilweise dem Ehepartner gehört, geschenkt werden. Der Vorteil der lebzeitigen Schenkung liegt darin, dass keine 10-Jahresfrist einzuhalten ist und der Vorgang beliebig oft wiederholt werden kann. >>

GELD/ GOLD

Geld, Finanzprodukte, Edelmetalle oder Kunst

Bei der Vererbung von Geld oder Finanzprodukten wird über die allgemeinen Freibeträge hinaus keine erbschaftsteuerliche Vergünstigung gewährt, ebenso wenig bei Edelmetallen. Kunst kann unter bestimmten Voraussetzungen (teilweise) steuerfrei vererbt werden, wenn es sich um eine derart bedeutende Sammlung handelt, dass der Erhalt im öffentlichen Interesse liegt. Dasselbe gilt für besonders historisch bedeutende Baudenkmäler.

BE-*TRIEB*

Betriebsvermögen, Betriebe der Land- und Forstwirtschaft und Anteile an Kapitalgesellschaften

In den Genuss der Verschonung von Betriebsvermögen kommen grundsätzlich inländische Einzelunternehmen, Kapitalgesellschaften mit einer Beteiligung von über 25 %, Beteiligungen an Personengesellschaften sowie Betriebe der Land– und Forstwirtschaft. Dieses begünstigungsfähige Vermögen ist begünstigt, soweit sein gemeiner Wert den Nettowert des Verwaltungsvermögens übersteigt, es sei denn, das Verwaltungsvermögen beträgt 90 % des Werts des Vermögens oder mehr.

Eine der einschneidendsten Änderungen der Reform der Erbschaftsteuer aus dem Jahr 2016 ist, dass schädliches Verwaltungsvermögen mit dem begünstigten Betriebsvermögen nicht mehr mit verschont wird, solange die Grenze von 50 % des Unternehmenswerts nicht überschritten wird. Stattdessen wird Verwaltungsvermögen grundsätzlich nicht mehr verschont.

Welche Assets fallen also unter das Verwaltungsvermögen?

- Dritten zur Nutzung überlassene Grundstücke
- Anteile an Kapitalgesellschaften mit einer Beteiligung bis zu 25 % (Ausnahme: Poolung[1])
- Gegenstände der privaten Lebensführung, etwa eine Yacht oder Gemälde
- Wertpapiere und vergleichbare Forderungen
- Finanzmittel oberhalb des Sockelbetrages von 15 % des Betriebsvermögens. Junge Finanzmittel sind jedoch immer Verwaltungsvermögen. Dabei handelt es sich um Finanzmittel, die dem Betrieb innerhalb von zwei Jahren zugeführt wurden, wobei der positive Saldo der innerhalb von zwei Jahren vor Steuerentstehung eingelegten und entnommenen Finanzmittel entscheidend ist.

Einige Gegenausnahmen greifen. So gilt etwa ein allgemeiner Freibetrag für Verwaltungsvermögen von 10 %, die im Wert von bis zu 10 % des um den Nettowert des Verwaltungsvermögens gekürzten Betriebsvermögens mit verschont werden (der sog. „Schmutzzuschlag"). Außerdem ist das Deckungsvermögen von betrieblichen Altersversorgungsverpflichtungen, obwohl eigentlich Finanzmittel bzw. Wertpapiere, kein Verwaltungsvermögen. Schließlich können Schulden quotal mit Verwaltungsvermögen verrechnet werden. Junges Verwaltungsvermögen, das dem Betrieb zum Zeitpunkt der Steuerentstehung weniger als zwei Jahre zuzurechnen ist, ist stets ausgeschlossen von der Betriebsvermögensverschonung.

1) Bindung der Anteile durch Verfügungsbeschränkungen und einheitliche Stimmrechtsausübung

Die Begünstigung als Betriebsvermögen besteht darin, dass ein Verschonungsabschlag von 85 % bzw. 100 % des Werts gewährt wird, wenn das Betriebsvermögen für 5 bzw. 7 Jahre gehalten wird. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die Erhaltung von Arbeitsplätzen gerichtet. Die Gewährung von 100 % ist zudem daran geknüpft, dass das begünstigungsfähige Vermögen nicht zu mehr als 20 % aus Verwaltungsvermögen bestehen darf. Begünstigungsfähiges Vermögen, das zu mindestens 90 % aus Verwaltungsvermögen besteht, ist dagegen vollständig nicht begünstigt.

Erwerbe von mindestens 90 Mio. EUR werden grundsätzlich nicht mehr verschont. Bei einem Erwerb von über 26 Mio. EUR wird nicht mehr die volle Verschonung gewährt, sondern der Verschonungsabschlag wird abgeschmolzen bzw. ist ein teilweiser Erlass der Steuer unter bestimmten Voraussetzungen möglich.

1. Gestaltung Bewertungsmethode

Gesetzlich vorgesehen für erbschaftsteuerliche Zwecke ist das vereinfachte Ertragswertverfahren mit dem Substanzwert als Untergrenze. Ein niedriger gemeiner Wert kann nachgewiesen werden durch andere Verfahren, wie etwa nach IDW S 1, DCF-Verfahren oder mit einem Multiplikator- oder Umsatzverfahren. Auf den ersten Blick erscheint es stets günstiger, einen niedrigen Wert zu ermitteln, jedoch kann ein höherer Wert günstiger sein, wenn es darum geht, das Verwaltungsvermögen unterhalb der 10 %-Unschädlichkeitsgrenze für die Mitverschonung oder den 20 %-Verwaltungsvermögenstest für die Inanspruchnahme der Optionsverschonung zu halten.

Ein niedriger Wert ist dagegen günstiger im Hinblick darauf, die 26 bzw. 90 Mio.-Grenze nicht zu überschreiten. Bei Unternehmen dieser Größe kann es auch Sinn machen, die gewünschte Übertragung auf die nächste Generation entweder zeitlich zu strecken, da Schenkungen immer in einem Zeitraum von 10 Jahren zusammengerechnet werden, über mehrere Personen zu verteilen oder ggf. Vermögen auf eine Stiftung separieren, um unter die Schwelle von 90 bzw. 26 Mio. EUR pro Erwerb zu gelangen. >>

2. Gestaltung Verwaltungsvermögen

Verwaltungsvermögen kann zur Reduktion des Bestandes veräußert werden. Dadurch entstehen Finanzmittel. Soweit der Sockelbetrag für Finanzmittel von 15 % des Betriebsvermögens noch nicht ausgeschöpft ist, kann dieser dadurch genutzt werden. Dagegen muss man abwägen, ob durch die Veräußerung stille Reserven aufgedeckt werden und damit ein zu versteuernder Gewinn entsteht.
Ist im Betriebsvermögen noch nicht der sog. „Schmutzzuschlag" erreicht, kann dem Betriebsvermögen sogar noch Verwaltungsvermögen hinzugefügt werden, das dann bei Übertragung mit begünstigt ist. Dabei sollte allerdings kein junges Verwaltungsvermögen entstehen.

Besteht das Verwaltungsvermögen aus einer Vielzahl von Wohnungen, kann es so gestaltet werden, dass ein Wohnungsunternehmen entsteht. Ein solches wird angenommen, wenn der Hauptzweck des Unternehmens in der Vermietung von eigenen Wohnungen besteht und dieser den überwiegenden Teil der betrieblichen Tätigkeit ausmacht. Nach der Finanzverwaltung ist davon auszugehen, wenn das Unternehmen über 300 Wohnungen vermietet. Nach der Rechtsprechung, die von der Finanzverwaltung nicht angewendet wird, ist neben der Vermietungstätigkeit für die Annahme der Gewerblichkeit die zusätzliche Erbringung von Servicedienstleistungen erforderlich.

2.1 Gestaltung junges Verwaltungsvermögen

Junges Verwaltungsvermögen ist ausgeschlossen von der Betriebsvermögensverschonung. Nach zwei Jahren wird es „reguläres" Verwaltungsvermögen. Die Entstehung jungen Verwaltungsvermögens kann verhindert werden, indem zwei Jahre vor einer geplanten Übertragung auf Austausch oder Neuanschaffung von Verwaltungsvermögen, etwa durch Wertpapierhandel oder Umstrukturierungsmaßnahmen, verzichtet wird. Eine Umwandlung in „alte" Finanzmittel (s. 3) ist möglich durch Verkauf.

3. Gestaltung Finanzmittel

Wie bereits erwähnt, kann der Sockelbetrag iHv 15 % des Betriebsvermögens genutzt werden. Um bei einer Aufstockung zur vollständigen Nutzung dieses Freibetrags keine jungen Finanzmittel (s. 3.1) entstehen zu lassen, kann ein Umweg über die Einlage sonstigen Verwaltungsvermögens und die Veräußerung dessen im Betriebsvermögen gewählt werden. Vorsicht gilt bei Einlagen im Konzernverbund.

Wer Finanzmittel abbauen will, kann etwa Schulden tilgen oder Investitionsgüter, Vorräte oder anderes Produktivvermögen anschaffen. Außerdem kann die Entstehung von Forderungen dadurch verhindert werden, dass Rechnungen erst nach dem Stichtag der Übertragung geschrieben werden.

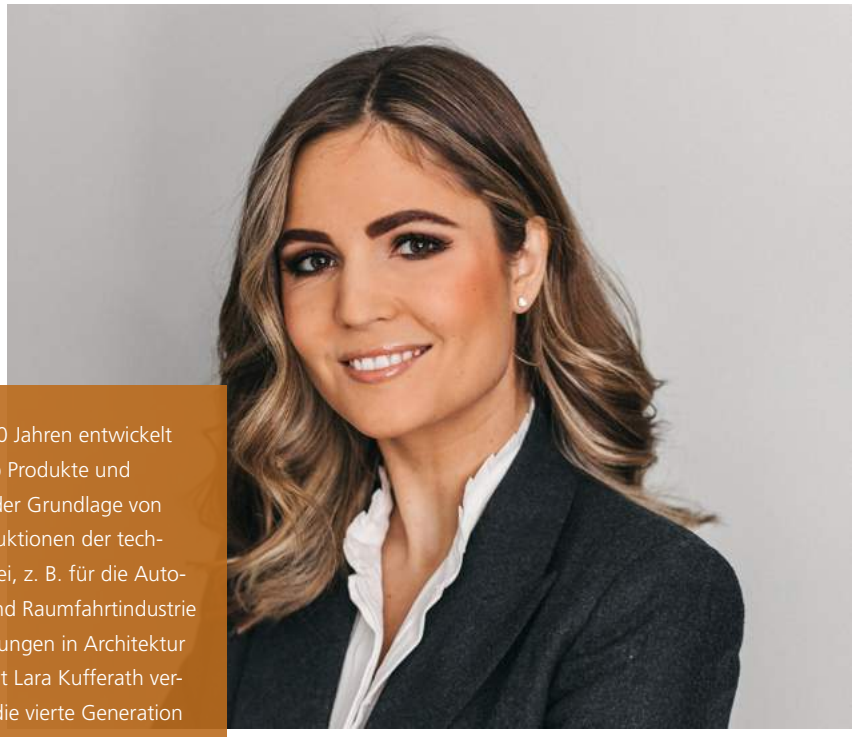
3.1 Gestaltung junge Finanzmittel

Junge Finanzmittel sind kein unschädliches Verwaltungsvermögen, werden also stets besteuert, und nicht mit Schulden verrechnet. Sollte ein Einlageüberhang bestehen, können Finanzmittel entnommen werden, was freilich Ertragsteuern auslösen kann. Da die jungen Finanzmittel auf den Bestand der Finanzmittel begrenzt sind, ist eine Einlage von Finanzmitteln ins Betriebsvermögen zur Tilgung betrieblicher Schulden möglich, wenn die jungen Finanzmittel bereits dem Finanzmittelbestand entsprechen oder ihn übersteigen.

4. Fazit

In den letzten Jahren wurde die Erbschaftsteuer insbesondere im Bereich des Betriebsvermögens verschärft. Bei sorgfältiger Planung gibt es jedoch weiterhin Möglichkeiten, eine steuerfreie oder zumindest günstigere Vermögensübertragung auf die nächste Generation zu erreichen. <<

AUTOR: MARKUS SCHENK, RA/STB,
COUNSEL EBNER STOLZ



Seit mehr als 90 Jahren entwickelt die GKD Group Produkte und Lösungen auf der Grundlage von Gewebekonstruktionen der technischen Weberei, z. B. für die Automobil-, Luft- und Raumfahrtindustrie sowie Anwendungen in Architektur und Design. Mit Lara Kufferath verteidigt bereits die vierte Generation die Technologieführerschaft auf dem Gebiet der Metallgewebe.

Lara Kufferath
Vorstand Digitalisierung & Transformation
GKD Group, Düren

„It's all about people. Wenn es um die Definition erfolgreichen Unternehmertums geht, rücken neben Wachstum und Profitabilität immer mehr Faktoren wie Unternehmenskultur, Mitarbeitermotivation und die Wirkung unseres Handelns auf das gesamte Umfeld in den Fokus. Neudeutsch würde man das den ‚Stakeholder-Value-Ansatz' nennen – wir müssen uns immer mehr die Frage stellen, welchen positiven Beitrag wir als Unternehmen für die Verbesserung unserer Welt und unserer Gesellschaft leisten. Kürzlich habe ich gelesen, dass im Durchschnitt nur 15 % aller Arbeitnehmer engagiert und motiviert zur Arbeit kommen. 70 % machen Dienst nach Vorschrift, 15 % haben innerlich schon gekündigt. Mein Ziel ist es, dass die Quote der engagierten „Unternehmer im Unternehmen" bei GKD deutlich höher ist. Als innovationsgetriebenes Unternehmen, dessen Erfolg auf schnellen und effektiven Problemlösungen für unsere Kunden liegt, sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der entscheidende Wettbewerbsvorteil. Hierfür die Rahmenbedingungen zu schaffen (auch im Sinne von Strukturen und Prozessen), ist vielschichtig und eine hochspannende Herausforderung, die mich täglich beschäftigt. Im derzeitigen Alltag stehe ich für Mut, Fortschritt und Innovation und wir sehen für unser Unternehmen starke Marktpotenziale in der Zukunft. Dieses Wachstum nachhaltig zu entwickeln und das mir übertragene Unternehmen erfolgreich an die nächste Generation weiterzugeben – dazu möchte ich meinen Beitrag leisten."

Wandel im Nachfolgeprozess

„DIE STIMME DER NEXT GEN WIRD LAUTER“
VON PETER MAY UND MARTINA REISCHMANN

Es war einmal... eine Welt, in der ein Patriarch die Nachfolge diktierte, in der Nachfolger qua Geburt definiert wurden, in der Töchter grundsätzlich keine Rolle spielten, in der es einzig die Rolle des operativen Geschäftsführers war, die etwas galt. „Es war einmal...", denn die Zeiten und Logiken haben sich grundlegend verändert. Was sind die Treiber dieser gravierenden Veränderungen, wie hat sich der Einfluss der Next Gen auf den Nachfolgeprozess geändert und welche Empfehlungen lassen sich daraus für anstehende Nachfolgeprozesse ableiten?

>> Max Müller ist 1960 als ältester Sohn in eine Unternehmerfamilie hineingeboren worden. Schon mit seiner Geburt war klar, dass er als Stammhalter in die Fußstapfen seines Vaters treten und den von ihm aufgebauten Industrie-Betrieb als Geschäftsführender Gesellschafter übernehmen würde. Für die beiden Töchter war keine Rolle im Unternehmen vorgesehen. Sie sollten weder Anteile erhalten noch aktiv mitwirken können.

Inzwischen hat Max Müller selbst vier Kinder und steht wie viele andere Unternehmer/innen vor einer der herausforderndsten Fragen seiner unternehmerischen Laufbahn: Wie lässt sich sein Lebenswerk tragfähig auf die nächste Generation übertragen?

1. Der Wandel aus dem Blickwinkel der Seniorunternehmer/innen

1.1. Veränderte Grundlogik in der Entscheidungsfindung

Die Grundlogik, die Entscheidung der Nachfolge vom Geschlecht und der Geburtenreihenfolge abhängig zu machen, ist überholt und gilt nicht mehr. Die Gesellschaft hat erkannt, dass Frauen den Männern in nichts nachstehen und schätzt zunehmend die Vorteile von heterogenen, divers aufgestellten Teams. Die Forderungen nach qualifizierten Frauen in Spitzenpositionen werden immer lauter. Es geht voran, wenn auch für viele zu langsam. Die neuen Hauptkriterien, mit denen auf die Nachfolger/innen geblickt wird, sind vereinfacht gesagt „Können" und „Wollen". Sprich: Haben die Nachfolger/innen die nötigen Kompetenzen und Eigenschaften und gleichzeitig das Interesse und die Motivation, sich im Familienunternehmen zu engagieren? Einen Automatismus, der Einzelne vorweg ausschließt, gibt es nicht mehr.

1.2. Erweiterung möglicher Rollen für Nachfolger/innen

Würden wir mit dem alten „Weltbild" auf die Potentiale unserer Nachfolger/innen blicken, würden wir dort ausschließlich die Kompetenzen suchen, die wir einem Geschäftsführenden Gesellschafter zuschreiben. Doch auch hier hat sich die Welt der Familienunternehmen weiterentwickelt. Steigender Wettbewerbsdruck, das Agieren und Konkurrieren auf globalen Märkten und die Digitalisierung sind nur drei der zahlreichen Faktoren, die unsere Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen. Und diese reagieren. Immer mehr Familienunternehmen installieren inzwischen einen Beirat, auch dann, wenn er nicht gesetzlich vorgeschrieben ist, um sich zusätzliche Kompetenz ins Unternehmen zu holen. Dazu kommt, dass die meisten Familienunternehmen erkannt haben, dass nicht nur die operativen Geschäftsführer gewisse Qualifikationen aufweisen müssen. Auch auf die Qualifizierung von Gesellschaftern für die professionelle und aktive Übernahme der Verantwortung im Beirat oder als Gesellschafter ist eine Entwicklung, die wir sehr positiv betrachten und die zu einer Zunahme der möglichen Rollen für Familienmitglieder im Unternehmen führt. Noch bedeutsamer aber ist eine weitere >>

Veränderung: Immer mehr Familienunternehmer entscheiden sich dafür, die Steuerung des Unternehmens aus dem Aufsichtsrat heraus zu übernehmen und die Führung externen Managern zu überlassen.

Einfluss des vorangegangenen Generationswechsels

Wir lernen aus unseren Erfahrungen und der eigenen Historie. Wenn wir davon ausgehen, dass die heutige Seniorgeneration zu großen Teilen einen Nachfolgeprozess erlebt hat, in dem ein Unternehmer oft ohne Berücksichtigung der individuellen Lebensziele und -wünsche der Kinder über die Nachfolge entschieden hat, dann hat dies Spuren hinterlassen. Viele haben erlebt, wie sie selbst oder ihre Geschwister den eigenen Lebenstraum nicht verwirklichen durften, sondern den Vorgaben und Prinzipien der Eltern folgen mussten. Nicht selten führte dies zu Misserfolg des Unternehmens oder zu mittelmäßigen Unternehmern, die unzufrieden mit ihrem Leben blieben. Die heutigen Eltern wollen ihren Kindern deshalb die Chance geben, herauszufinden, wer sie sind, was sie können und wollen, um sie dann frei entscheiden zu lassen. Das birgt natürlich die „Gefahr", dass die Kinder den Weg ins Unternehmen nicht mehr finden. Wo Nachfolge kein „Muss" mehr ist, wächst die Aufgabe, sie für die Kinder von Klein auf so spannend und interessant zu machen, dass sie als lohnendes Ziel erscheint. Gleichzeitig kann es kaum bessere Voraussetzungen für eine Nachfolge geben, als wenn die Next Gen, nach spannenden Stationen und Erfahrungen ganz bewusst beschließt nach Hause ins eigene Unternehmen zurückzukehren, um die gewonnenen Fähigkeiten dort einzubringen.

Zurück zu Max Müller. Die skizzierten Entwicklungen lassen ihn ganz anders auf die Nachfolge blicken, als dies sein Vater vor 40 Jahren getan hat. Seine beiden Töchter können genauso im Familienunternehmen Verantwortung übernehmen, wie die beiden Söhne. Vorausgesetzt, sie bringen die richtigen Kompetenzen und das Interesse mit. Und nicht nur das, sie haben gleich mehrere mögliche Rollen, die sie im Unternehmen besetzen könnten: Die Rolle des operativen Geschäftsführers, die einer/s Beirats (-vorsitzenden) oder die Rolle des/der aktiven Gesellschafters/in. Sofort wird deutlich, wie komplex der Entscheidungsprozess durch diese zusätzlichen Optionen wird.

2. Der Wandel aus dem Blickwinkel der Next Gen

2.1. Entwicklung zum „Nachfolgermarkt"

Lassen Sie uns nun einen Blick auf die Nachfolger/innen werfen. Wie hat sich deren Welt verändert? Seit 2005 ist die Arbeitslosigkeit in Deutschland stetig gesunken, was zu einem Wandel vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt geführt hat. Waren die Personalabteilungen 2005 noch sehr selektiv und konnten aus einer Vielzahl an Kandidaten auswählen, hat sich die Logik nun umgekehrt. Heute konkurrieren die Unternehmen um die Kandidaten. Wer die besten Nachwuchstalente bekommen möchte, muss an seiner Attraktivität als Arbeitgeber arbeiten. Zwar steigen die Arbeitslosenzahlen aufgrund der Corona-Pandemie aktuell wieder leicht an, die demographische Entwicklung und der anstehende Renteneintritt der geburtenstarken Jahrgänge (Baby Boomer) lassen jedoch vermuten, dass sich die Entwicklung zum Arbeitnehmermarkt in den kommenden Jahren sogar noch verschärfen wird. Welche Auswirkungen hat dies auf den Nachfolgeprozess?

2.2. Der Wille mitzuentscheiden

Die Entwicklung am Arbeitsmarkt impliziert vor allem eines: Nachfolger/innen haben spannende Alternativen zum Einstieg ins Familienunternehmen. Talentierte Kräfte sind begehrt wie lange nicht mehr. Die früher angestrebte „Arbeitsplatzsicherheit" weicht immer häufiger dem Wunsch der jungen Generation nach Freiheit und Flexibilität. Will ich „lebenslänglich" die große Verantwortung im Familienunternehmen tragen, oder mache ich extern Karriere, trage weniger Verantwortung, kann mir die Branche und den Arbeitsort frei wählen und mich je nach den Anforderungen der aktuellen Lebensphase noch einmal neu entscheiden? Die Vielzahl an externen Chancen und Möglichkeiten führt dazu, dass sich Seniorunternehmer/innen, die sich eine familieninterne Nachfolge wünschen, frühzeitig Gedanken machen sollten, ob das Familienunternehmen und die Nachfolge attraktiv sind für die eigenen Kinder.

Denn anders als früher folgen diese nicht mehr selbstverständlich dem Ruf der Eltern. Sie stellen Fragen, äußern eigene Vorstellungen, denken in Alternativen. Wurden Nachfolgeprozesse früher zu 95 % von der Seniorgeneration initiiert, gesteuert und entschieden, sitzen die Nachfolger/innen nun immer öfter mit am Tisch. Es wird nicht mehr ruhig abgewartet, bis ein Elternteil bekannt gibt, langsam zurücktreten zu wollen. Stattdessen spielt die Lebensplanung der Kinder immer mehr eine Rolle und wird im Prozess berücksichtigt. Je mehr Frauen die Nachfolge antreten, desto stärker werden auch die familiären Themen berücksichtigt und gemeinschaftlich Modelle entwickelt, wie Familie und Beruf nebeneinander funktionieren können. Wenn dies nicht im eigenen Familienunternehmen gelingt, wo bitte dann?

Zusätzlich beobachten wir immer mehr Next Gens, die frei sein wollen in der Wahl ihres Lebensmittelpunktes. Der starke Boom, den die digitale Kommunikation durch die Corona Pandemie erlebt hat, tut sein Übriges, dass sich das starre Motto „der Unternehmer wohnt im besten Falle auf dem Firmengelände" langsam, aber sicher auflöst und alternative Modelle gefunden werden. Egal ob Grundsatzentscheidung, Rollendefinition oder Wohnort: Die Nachfolger/innen wollen mitentscheiden. Doch wissen sie, was sie wollen?

2.3. Die Suche nach Orientierung

Wie wir gesehen haben, haben sich die Optionen für Nachfolger/innen vervielfacht. Was einerseits eine willkommene Entwicklung ist, erzeugt andererseits eine Vielzahl von Fragen und das Bedürfnis nach Orientierung: Ist das Familienunternehmen ein guter Weg für mich? Welche Rolle passt dort zu mir? Wie bereite ich mich ideal auf diese Rolle vor? Viele Next Gens haben großen Respekt vor der Aufgabe, Verantwortung im Familienunternehmen zu übernehmen und dies ist nicht verwunderlich in Anbetracht der Erwartungen, die heute von verschiedenen Seiten an eine/n Nachfolger/in gestellt werden. Sie sollen Vorbild sein für Mitarbeiter und Kooperationspartner, sollen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, sie sollen ihre Unternehmen zum Erfolg führen und dabei auch noch die Familie zusammenhalten.

Wie also finden Nachfolger/innen die Antworten auf ihre Fragen? Als erster Schritt hilft der Austausch mit anderen Next Gens, um ein Gefühl für die wesentlichen Fragestellungen zu bekommen und Inspiration aus den Wegen der Anderen zu ziehen. Ein persönlicher Coach oder Mentor, der die spezielle Dynamik von Familienunternehmen kennt, ist eine gute Möglichkeit, wenn es um Persönlichkeitsentwicklung oder Begleitung im Nachfolgeprozess geht. Verena Bahlsen hat die Vermischung von Familien- und Unternehmensthemen in einem Interview mit Lena Schaumann einmal als „emotionalen Leistungssport" bezeichnet. Jeder Spitzensportler profitiert von einem starken Personal Trainer. Inzwischen sehen wir auch immer mehr erfolgreiche (Jung-) Unternehmer/innen, die sich von einem Coach begleiten lassen, um in ihrem Gebiet Herausragendes leisten zu können.

Nachfolger/innen heute müssen sich zunächst selbst klar werden, was sie möchten. Danach gilt es, mit der Familie ein gemeinsames Modell zu finden. Denn Nachfolgemodelle sind dann besonders erfolgreich, wenn sie den Rückhalt der ganzen Familie haben. Nachfolger/innen können noch so kompetent sein; wenn sie das Vertrauen der übrigen Gesellschafter nicht haben, wenn familiäre Konflikte ungelöst bleiben, wird sich dies auch negativ auf den Unternehmenserfolg und auf das Lebensglück der Familienmitglieder auswirken. >>

2.4. Der Stellenwert langjähriger Erfahrung sinkt

Auch in Deutschland entwickelt sich eine starke Gründerszene. Junge Menschen mit guten Ideen, die in kürzester Zeit Unternehmen hochziehen und entwickeln, sind keine Einzelfälle mehr. Die Digitalisierung macht`s möglich und nicht selten wird bereits während des Studiums gegründet. Dies rüttelt am konservativen Grundverständnis, dass junge Menschen erst einmal Erfahrungen sammeln sollen, bevor sie etwas Sinnvolles beitragen und einen „Platz am Tisch" bekommen können. Wir kommen mehr und mehr zu der Überzeugung, dass in der Verbindung von seniorer Erfahrung mit den Kompetenzen der Next Gen im digitalen Bereich, im Verständnis für die heutigen Marktdynamiken und in einer „neuen" agilen Arbeitsweise, sehr viel Potenzial liegt. Unternehmerische Kompetenzen zeigen sich bei Nachfolger/innen heute u. a. schon dadurch, dass sie frühzeitig Fragen stellen, Optionen kennen und durchdenken wollen und Mitspracherecht einfordern, wenn es darum geht, die Zukunft des Unternehmens zu planen. Sie fordern den Platz am Tisch, wenn es um wesentliche Entscheidungen für das Unternehmen geht und zwar nicht erst dann, wenn sie sich über viel Erfahrung, Titel und Abschlüsse diesen Platz „verdient" haben. Nein, sie wollen schon vorher eingebunden werden. Eine frühe Einbindung schafft die Basis für den eigenen Reflexions- und Entscheidungsprozess der Nachfolgegeneration. Und ist damit wesentliche Grundlage einer Frage, die sich heute fast alle Nachfolger/innen ganz bewusst stellen: *„Will ich das überhaupt?"*

3. 3. Konsequenzen für Nachfolgeprozesse von Morgen

3.1. Empfehlung für Senior-Unternehmer/innen

Die meisten Eltern wünschen sich für ihre Kinder, dass sie ein glückliches und erfülltes Leben führen. Gleichzeitig verspüren viele Unternehmer/innen den Wunsch, dass eines der Kinder ihr Lebenswerk fortführt. Was tun, wenn ich das Interesse meiner Kinder für das Unternehmen wecken, aber keinen Druck aufbauen möchte? „Vorbild" lautet das zentrale Stichwort. Kinder spüren, ob Eltern ihrem Beruf mit Begeisterung nachgehen. Für wen die Rolle des Unternehmers mit Erfüllung verbunden ist, wer Spaß daran hat, etwas zu bewirken und dieses positive Gefühl des „Unternehmern-Seins" auch für die Kinder erlebbar macht, der hat gute Chancen, dass die Kinder in diese Richtung streben. Damit die Next Gen sich Orientierung verschaffen und ein Gefühl für mögliche Rollen im Unternehmen entwickeln kann, ist es hilfreich, wenn Unternehmer/innen schon vor dem Nachfolgeprozess ihre Gremien professionalisieren. Leben wir eine aktive Gesellschafterrolle? Brauchen wir einen guten Beirat? Sind diese Gremien etabliert, kann es hilfreich für die Next Gen sein, in diesen Gremien zu hospitieren, um sich ein eigenes Bild der Rolle und der Anforderungen zu machen. Darüber hinaus ist es für die Next Gen wichtig, dass die Eltern sich auch klar zu ihrem Ausstieg bekennen. Ein konkreter Zeitpunkt schafft Planbarkeit für alle Beteiligten. Und je nach Konstellation ist genau zu überlegen, wie lange eine Phase der Überschneidung dauern soll.

Zusammengefasst: Wer sich die familieninterne Nachfolge wünscht, sollte der Next Gen frühzeitig einen „Platz am Tisch" einräumen, sich deren Vorstellungen und Ideen anhören, das Unternehmen vor dem Generationswechsel professionell aufstellen, den Kindern Chancen und verschiedene Rollen aufzeigen, Freiheiten geben und auf Augenhöhe mit ihnen kommunizieren. Und sich letztlich auch aktiv damit befassen, wie das eigene Leben nach dem Ausstieg aussehen soll. Nicht nur die Eltern wollen ihre Kinder glücklich sehen, dasselbe gilt auch in die andere Richtung.

3.2. Empfehlungen für die Next Gens

Die Verantwortung der nächsten Generation liegt im ersten Schritt darin, sich aktiv mit sich selbst und der eigenen Nachfolge auseinanderzusetzen. Selbstreflexion ist das Stichwort. Hier geht es nicht nur darum, herauszufinden, wo die eigenen Stärken liegen und welche Vision man von einem gelungenen Leben hat. Langfristig wird die Next Gen ihrer Verantwortung nur dann gerecht werden können, wenn sie den Herausforderungen des „Unternehmer-Seins" auch gewachsen ist. Eine gute Vorbereitung auf diese Rolle, sowohl was die Kompetenzen als auch die Persönlichkeitsentwicklung betrifft, sollte selbstverständlich sein.

Es geht darüber hinaus auch um die Frage, in welcher Rolle und unter welchen Bedingungen man als Nachfolger/in für das Unternehmen am besten wirksam werden kann und will. Hier wird klar, dass der Austausch mit Eltern, Geschwistern und Gesellschafter/innen ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. Eine ehrliche, authentische Kommunikation zwischen den Familienmitgliedern, besonders dann, wenn es um schwierige Themen geht, ist und bleibt einer der Schlüsselfaktoren für gelungene Nachfolgeprozesse. Besonders wichtig wird die Fähigkeit guter Kommunikation dann, wenn nicht nur eine/r die Nachfolge antritt, sondern Familienmitglieder in verschiedenen Gremien im Unternehmen aktiv werden. Ein solches Zusammenspiel bedarf gemeinsamer Regeln, die den Rahmen für die Familie legen und idealerweise in einer Familienverfassung niedergeschrieben sind. Eine Next Gen, die aktiv an diesem Prozess beteiligt war, hat dadurch nicht nur Qualifikation erfahren, sondern wird die gemeinsam erarbeiteten Leitlinien auf andere Weise mittragen und vorleben können als jemand, dem sie als Rahmen vorgesetzt wurde. Für Next Gens gilt es im Nachfolgeprozess Feingefühl zu zeigen. Auch wenn sich die „Kräfte" im Markt gerade umkehren und die Stimme der Nachfolger/innen lauter wird, sollten diese sich jeder Zeit im Klaren darüber sein, dass der „Verhandlungsgegenstand" das Lebenswerk ihrer Vorfahren ist. <<

AUTOREN: PETER MAY UND MARTINA REISCHMANN

Runderneuert

Der Wechsel an der Unternehmensspitze
kann auch Chance sein

Erneuerung, so erklärt es Wikipedia, ist Veränderung durch Auswechseln von Grundsätzen, Verhaltensweisen, Protagonisten oder Strukturen. Der Generationswechsel an der Spitze eines Unternehmens kann eine solche Phase der Erneuerung sein – wenn nicht nur die Personalie wechselt, sondern auch grundlegende Überzeugungen, Strukturen und Arbeitsweisen auf den Prüfstand kommen. Eine über Jahrzehnte bewährte Unternehmensorganisation in die Zukunft führen – braucht es dafür in den 2020er Jahren nicht eine echte Reform oder gar eine Revolution?

>> Der Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen ist einer der erfolgskritischsten und richtungsweisendsten Momente in einer Unternehmensgeschichte. Und das gerade in einer Zeit, in der Produkte und Services in immer kürzerer Zeit entwickelt werden müssen, beherrschbare Kompliziertheit und nicht beherrschbare Komplexität signifikant zunehmen und Kundenbedürfnisse sich in immer kürzeren Abständen ändern.

In dieser meist mehrjährigen Übergangsphase muss die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens abgesichert werden. Bisherige und neue Unternehmensleitung planen gemeinsam zukünftige Visionen, Ziele und Strategien. Was jedoch viel zu selten betrachtet wird, ist die operativ unmittelbare Wirksamkeit der Unternehmensorganisation. Dies verwundert umso mehr, als die neuen Crewmitglieder der Generationen Y und Z ganz andere Anforderungen an ihre Führungsriege stellen als ihre älteren Kolleginnen und Kollegen.

Organisation als holistisch verstandene Gestaltungsvariable umfasst neben der Organisationsstruktur sowie den Steuerungs- und Regelungssystemen vier „weiche Faktoren“:

> Arbeitsweisen
> Identität / Unternehmens-DNA
> Mitarbeiterentwicklung
> Führungsweisen

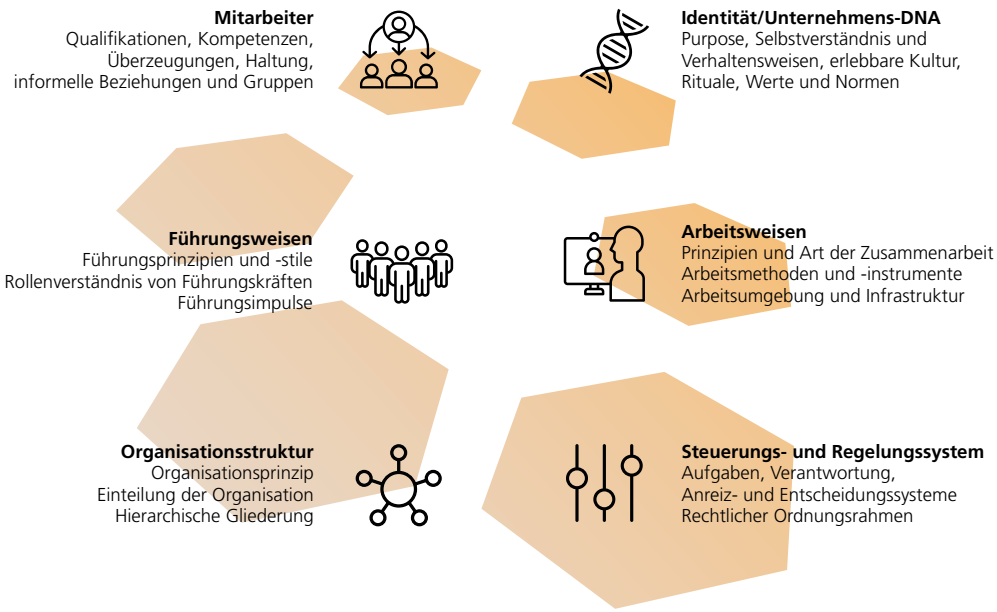
Diese „weichen Faktoren“ haben für jüngere Mitarbeitende eine signifikante Bedeutung bei der Wahl des Arbeitgebers. Ebenso sehr interessieren sich Mitarbeitende und Stakeholder für die Fragen: „Wie hoch ist der Grad der Digitalisierung?“ und „Wie ernst ist es dem Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit?“

Optimiert ein Unternehmen im Zuge eines Generationswechsels seine Organisation in allen sechs Faktoren, bieten sich große Chancen für eine erfolgreiche Zukunft:

> Wirtschaftlicher Erfolg durch Fokussierung auf Erfüllung der „wirklichen“ Kundenwünsche
> Verbesserung der Anpassungsfähigkeit an sich rasch verändernde Umweltfaktoren
> Schnellere und bessere Entscheidungsfindung durch kollektive Führungsgrundsätze
> Fokussierung auf die Kompetenz, die Probleme des Kunden zu lösen, nicht in Problemlösungen zu denken
> Entwicklung dazu passender Kompetenzmodelle für Führungskräfte und Mitarbeiter

WENN DIE ALTE HAUT NICHT MEHR PASST

Häufig bremsen Trägheit und Schwerkraft in der Organisation das gesamte Unternehmen und verhindern jegliche Weiterentwicklung. Strukturen wurden in der Vergangenheit um die alte Führungsfigur herum gebaut und weiterentwickelt – passend wie eine zweite Haut. Über Jahre eingeübte Verhaltensmuster, Prozesse und Entscheidungswege sind bequem und die erfolgreiche Historie gibt ihnen recht. Gleichzeitig verhindern sie aber einen offenen Austausch, neue Denkanstöße und die Teilhabe ganz neuer Player im Team. >>



ERNEUERUNG AUF ZELLEBENE

Eine oberflächliche Verjüngung ist zwar teuer, aber relativ schnell erreicht – das gilt für unsere Haut ebenso wie für ein Unternehmen in der Übergangsphase. Eine Umstellung unserer Überzeugungen und Gewohnheiten, unserer Lebens- bzw. Arbeitsweise braucht dagegen Zeit. Diese nachhaltige Erneuerung findet viel tiefer statt, sozusagen auf zellulärer Ebene. Dazu brauchen die alte und die neue Unternehmensführung ausreichend gemeinsame Zeit, idealerweise fünf Jahre, um behutsam und für alle nachvollziehbar alt und neu miteinander zu verweben. Zu diesem Prozess lädt die alte Führung die nachfolgende Generation ein und fungiert als Mentor und Lotse. Erst an seinem Ende steht die Übergabe der operativen Verantwortung.

Mit dem Rollentausch kommen viele neue, auch emotionale Aufgaben auf alle Beteiligten zu, wie das Hinterfragen unumstösslicher Glaubenssätze, die bislang den für den eigenen Erfolg geschaffenen organisationalen Rahmen bildeten. Diese Veränderungen müssen dringend durch die passende Kommunikation unterstützt werden. In der internen Kommunikation sollte frühzeitig darauf hingewiesen werden, dass die Rolle des neuen Kapitäns mit großer Wahrscheinlichkeit anders sein wird als die des bisherigen. Doch die Mühe lohnt sich. Eine runderneuerte Organisation, ausgerichtet an den Anforderungen der Märkte und der Mitarbeitenden, sichert den zukünftigen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

DER ORGANISATIONALE KERN

Was hat das Unternehmen bisher ausgezeichnet, was zeichnet es aktuell aus und wofür soll das Unternehmen in Zukunft im Kern stehen? Worauf sollen Mitarbeiter und Führungskräfte stolz sein, wenn sie im privaten Umfeld über ihre Arbeit sprechen? Was sind die Grundannahmen über den Zweck des Unternehmens?

Die rechtzeitige Identifikation und Festlegung eines organisationalen Kerns ist eine zentrale Chance. Er ist Ankerpunkt und sicherer Boden, eine „Plattform des Vertrauens". Er muss die organisatorische Weiterentwicklung tragen und zulassen und darf nicht gleichgesetzt werden mit der bisherigen Führungsfigur. Der organisationale Kern muss unabhängig irgendwelcher Führungskräfte der Crew ein Gefühl der Sicherheit, Verbundenheit und Tragfähigkeit vermitteln. Um mutig zu neuen Ufern aufzubrechen. Die Herausforderung ist dabei nicht, die neue Idee zu haben. Es geht darum, die alte Idee loszulassen.

Auf Basis des organisationalen Kerns braucht es nun eine neue Sicht auf Sachzusammenhänge von Organisationsentwicklungen. Betrachtet man die Geschwindigkeit der Veränderungen in den vergangenen Jahren, wird deutlich, dass eine herkömmlich festgelegte fixe Strategie sehr schnell nicht mehr aktuell sein kann. Eine Organisation auf Basis einer Strategie weiterzuentwickeln, ist also wenig hilfreich.

VOM FESTKÖRPER ZUM FLUIDUM

Die Zukunft ist nicht planbar. In einer zeitgemäßen Organisation sind daher Ausgangssituation, Idee und Problemlösungsmaßnahmen lose gekoppelt. Das Ziel steht fest, doch der Weg dahin ist nicht vorbestimmt. Wenn sich eine Organisation auf diese Art und Weise evolutionär entwickeln soll, heißt das nicht, dass man ganz ohne Navigation unterwegs ist. Aber man sollte berücksichtigen, dass geplante Veränderungen den alltäglichen Entscheidungen von Führungskräften und Mitarbeitenden unterliegen. Erforderlich ist die Kompetenz der „Organisation der Organisation". Erfolgreiche Organisationsentwicklung wird zu einem fortlaufenden Entscheidungsprozess auf täglicher Basis. Darum ist es so wichtig, dass Führungskräfte und Mitarbeitende ein gemeinsames Verständnis über den organisationalen Kern des Unternehmens haben. Organisation als ein Fluidum ist signifikant anders zu entwickeln und bietet völlig andere Möglichkeiten als ein Festkörper.

Diese veränderte Sichtweise birgt die große Chance, kunden- und mitarbeiterzentrierter zu werden, z. B. durch:

1. Aufbau von Business-Ökosystemen

Der Umbau des Unternehmens zu einer Plattform mit dem Ziel, die eigene Wertschöpfungskette durch Kooperationen mit Lieferanten und Kunden auszubauen und Kapazitäten und Kompetenzen der Partner aktiv einzusetzen, Innovationskraft zu steigern.

2. Förderung von Flexibilität und Agilität

Entwicklung von „fluiden" Strukturen (z. B. Aufbau permanenter, interdisziplinärer Teams zur Lösung der Kundenprobleme) und Arbeitsweisen zur Förderung von Flexibilität (Zeit und Ort des Arbeitens) und Agilität (Art und Weise des Zusammenarbeitens). „Fluide" Strukturen und agile Arbeitsweisen rücken das Lösen des Kundenproblems in den Mittelpunkt – und nicht Problemlösungen. Voraussetzung ist unter anderem eine Dezentralisierung von Entscheidungskompetenz.

3. Beschleunigungen von Entscheidungen

Die Führungskräfte werden von „Inhaltsexperten" zu „Methodencoachs": „Wie kann ich Dir helfen das Kundenproblem zu verstehen und zu lösen?" Das erfordert eine langfristige Planung der (Weiter-)Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen auf allen Ebenen. Interne Netzwerkstrukturen müssen etabliert und maximale Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen vorangetrieben werden – im Idealfall auf die Ebene der operativ ausführenden Beschäftigten. Dies stärkt deren Motivation und bezieht ihr Wissen maximal in die Entscheidungen ein.

4. Entwicklung datengetriebener Organisation

Die Bedeutung von Daten für das Lösen von Kundenproblemen muss im organisationalen Kern des Unternehmens und in den agilen Arbeitsweisen verankert werden. Es liegt an der obersten Führungsetage, eine Arbeitsweise zu fördern, in der die Mitarbeitenden selbst Zugriff auf alle Daten haben. Ist dies der Fall, findet ein positiver Wandel statt: Mitarbeitende übernehmen mehr Verantwortung und entwickeln die Organisation selbstständig weiter .

5. „Unternehmer im Unternehmen"

Verstehen sich Mitarbeitende als „Unternehmer im Unternehmen", steigert dies die Identifikation und verbessert gleichzeitig die Fähigkeit, Kundenprobleme zu lösen, da das vollständige im Unternehmen vorhandene Potenzial eingesetzt wird. Mitarbeitende werden vom „Produktionsfaktor" zum „Wertschöpfungspartner". Die Führungskräfte verantworten in diesem Prozess vor allem die inhaltliche Weiterentwicklung der Kompetenzen und die Weiterentwicklung von Arbeitsweisen („Methodencoachs").

Fazit

Unternehmen, die sich Zeit nehmen für eine grundlegende Erneuerung der Organisation, profitieren auf allen Ebenen. Gemeinsam können alte und neue Führungsriege einen stabilen organisationalen Kern definieren, der als feste Größe in stürmischen Zeiten das gesamte Team befähigt, agil auf Unwägbarkeiten zu reagieren und noch besser auf Kunden und Mitarbeitende einzugehen. <<

AUTOR: MARKUS GERDS, SENIOR MANAGER
EBNER STOLZ

MEHR ALS EINE FAMILIENANGELEGENHEIT

Optionen der gelungenen Unternehmensnachfolge

Viele Unternehmensnachfolgen misslingen oder stürzen Unternehmen vorübergehend in Krisen, deren Folgen erhebliche wirtschaftliche Schwierigkeiten mit sich bringen können. Der in der Theorie geordnete Wechsel an der Spitze eines Familienunternehmens hält in der Realität jahrelang Familie und Gesellschafter in permanenter Spannung. Forschungen zeigen, dass viele Unternehmen keine konkreten Pläne für eine Nachfolgeregelung haben – betriebswirtschaftlich hochriskant.

>> Das Thema der Unternehmensnachfolge bringt die Beteiligten häufig in emotionale Ausnahmesituationen. Es geht ja immerhin um die Zukunft des Lebenswerks einer Unternehmerfamilie. Hin- und hergerissen zwischen familieninterner Nachfolge, Verkauf an Dritte, Einsetzen eines fremden Managements oder „Weitermachen wie bisher" zermürbt es ganze Generationen. Eine gute Lösung ist greifbar, wenn Nachfolger/innen – familienintern oder extern – qualifiziert und nachfolgebereit sind und die bisherigen Inhaber/innen für sich ein Bild für die Zeit nach dem Ausscheiden entwickelt hat. Dabei ist es wichtig, loslassen zu können und es auch zu wollen. Um loszulassen sollte man sich nicht für unersetzlich halten. Wer eine Vorstellung vom Leben nach der unternehmerischen Karriere hat und damit Ziele und persönliche Interessen verbindet, für den kommt das Loslassen von ganz alleine. Doch wenn das für die Nachfolge in Frage kommende Kind für wenig qualifiziert gehalten wird oder wenn das Ausstiegsszenario für den/die Senior/in nur mit Langeweile verbunden ist – was dann? Dann kann es sein, dass sich beide Seiten über Jahre vorwurfsvoll gegenüberstehen: „Du willst ja nur nicht loslassen!" und „Du bist ja nicht kompetent!"

Und da die beiden selten allein sind, leiden oft auch andere Familienmitglieder unter dem Konflikt. Die Folgen können dramatisch sein, denn neben der unklaren Führungssituation im Unternehmen können familiäre Bindungen reißen. Die Kultur des familiären Umgangs ist gefährdet. Aggressionen und Gereiztheit nehmen zu. Eine normale Kommunikation ist manchmal nicht mehr möglich. Kommt es dann irgendwann zu einer nicht gewollten „Lösung", ist diese nicht selten dramatisch: der/die Senior/in stirbt überraschend oder die Nachfolgekandidaten verlassen abrupt das Unternehmen, nachdem ein letzter Streit das Fass zum Überlaufen brachte. Unternehmen und Familie können in Agonie verfallen. Wie lässt sich das verhindern?

Offenheit und Transparenz zum Wohle der Familie und des Unternehmens

Im Nachfolge- und Übergabeprozess ist es wichtig, Vorstellungen, Unklarheiten, Enttäuschungen, Konflikte, Wünsche und Hoffnungen frühzeitig zu klären. Dies gilt auch dann, wenn die Beziehung bisher wenig dialogorientiert war. Aber: Die familieninterne Unternehmensnachfolge lässt sich nicht auf die Eltern-Kind-Beziehung reduzieren. Es geht dabei um den Erhalt und die langfristige Sicherung des Unternehmens. Eine Familie funktioniert anders als ein Unternehmen. Bei der Übergabe des Familienunternehmens findet eine persönliche Situationsbewertung aller Beteiligten statt. Damit das Unternehmen lebensfähig bleibt, braucht es Zugeständnisse in der Familie bei der Verteilung der materiellen Güter – und möglicherweise die Einsicht, dass die Nachfolger/innen nicht die Richtigen sind, da zum Beispiel wesentliche Eigenschaften für das Unternehmertum fehlen: Mut, Entschlossenheit, Entscheidungswille und Weitsicht sowie häufig die innere Einstellung. Alt und Jung müssen >>

sich das eingestehen und nicht aus rührseliger Verklärtheit auf die familieninterne Lösung setzen. Stattdessen gehört auch die Courage dazu, externe Lösungen in Betracht zu ziehen: beispielsweise den Verkauf oder das Einsetzen eines Fremdmanagements. Hinweise dazu sind aber auch von den Beratern zu erwarten. Anstelle von gefälliger Beiratskondolenz sollten Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Anwälte und Unternehmensberater rechtzeitig auf die oben genannten Umstände hinweisen und eine Nachfolgelösung anstoßen.

Interne Lösungen

Es gibt vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten für eine Unternehmensübergabe. Zu unterscheiden ist zwischen der (familien-)internen und externen Nachfolgelösung. Bei der internen Lösung überträgt die jetzige Generation das Unternehmen im Wege einer vorweggenommenen Erbfolge ohne eine Gegenleistung an die Kommende. Zur Absicherung der Altersvorsorge kann die Übertragung gegen Gewährung einer Rentenleistung o. ä. vorgenommen werden. Hier gibt es zahlreiche Varianten, bei denen wirtschaftliche Gesichtspunkte, steuerliche Aspekte und juristische Fallstricke beachtet werden müssen. Das Unternehmen kann natürlich auch an die Nachfolgegeneration verkauft werden. Das kann dann sinnvoll sein, wenn es verschiedene Gesellschafterstämme und Erben gibt.

Externe Lösungen

Zu den externen Lösungen zählen der Verkauf des Unternehmens an ein vorhandenes Management (Management-Buy-Out) oder ein fremdes Management (Management-Buy-In). Bei beiden Formen hängt die Realisierung häufig von Finanzierungsfragen ab. Das Management muss sich den Kauf des Unternehmens durch entsprechendes Eigenkapital leisten können. Als externe Lösung kommt natürlich auch der generelle Verkauf des Unternehmens an einen Dritten in Frage. Das können strategische Käufer (Wettbewerber, Kunden, Lieferanten etc.) sein, Finanzinvestoren oder Family Offices. Darüber hinaus gibt es weitere Sonderformen und Gestaltungsvarianten. Ein Unternehmen kann zum Beispiel auch verpachtet werden. Das kann dann sinnvoll sein, wenn die zum Unternehmen gehörende Betriebsimmobilie beim bisherigen Unternehmer verbleibt und der Übernehmende keine Möglichkeit hat, einen Kaufpreis zu finanzieren.

Schließlich kann ein Unternehmen auch in eine Stiftung eingebracht werden. Die Erträge aus den Ausschüttungen des Unternehmens kommen dann dem Stiftungszweck zugute (siehe Interview mit Ulrich Seier, S. 42 ff). Das ergibt allerdings nur für größere Unternehmen Sinn, die ein unabhängiges Management haben.

Stolpersteine

Wurde ein Modell zur Unternehmensübergabe ausgewählt, verbleiben in der Umsetzung vielfältige Herausforderungen. Diese lassen sich umso besser bewältigen, je transparenter und aktiver ihnen begegnet wird. Wird die Unternehmensnachfolge als Projektaufgabe betrachtet, ist ein Teil davon die konsequente Auseinandersetzung mit diesen Stolpersteinen. Diese operativen Herausforderungen können in unterschiedliche Kategorien unterteilt werden – emotional und prozessbezogen.

Auf der emotionalen Ebene geht es um das Selbstverständnis der Inhaber und ihr Verhältnis zu den Übernehmenden. Eine notwendige Erkenntnis der bisherigen Inhaber ist das Verneinen der eigenen Unersetzlichkeit. Fraglos kann mit dem Know-how und den Fähigkeiten der Vorgängergeneration ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Unternehmens verloren gehen. Die Übertragung dieser Kompetenzen ist dann jedoch Teil der Vorbereitungsphase zur Unternehmensnachfolge und darf in der Umsetzungsphase nicht den Weg blockieren. Auch muss ein subjektives Verständnis darüber erlangt werden, dass gewisse Schwächen und Fehler in dieser Phase nicht auszuschließen sind. Dies eröffnet den neuen Verantwortlichen jedoch die Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln und Weichen neu zu stellen, um bisher unerschlossene Potenziale und Chancen des Unternehmens zu nutzen. Die zentrale Erkenntnis „es geht auch ohne mich“ bedeutet

Die zentrale Erkenntnis „es geht auch ohne mich" bedeutet nicht, das Unternehmen zwingend von heute auf morgen zu verlassen. In einer geordneten Übergabe kann es durchaus sinnvoll und hilfreich sein, weiterhin Verbindung zu halten, etwa über eine Aufsichtsratsfunktion.

nicht, das Unternehmen zwingend von heute auf morgen zu verlassen. In einer geordneten Übergabe kann es durchaus sinnvoll und hilfreich sein, weiterhin Verbindung zu halten, etwa über eine Aufsichtsratsfunktion.

Klare Kompetenzverteilung zum Übergang

Ist diese Phase der Unternehmensnachfolge erreicht, so ist auch in der Regel kein gleitender Übergang zu empfehlen. Die Vorbereitung des oder der Übernehmenden auf die neuen Aufgaben muss bereits zuvor erledigt worden sein. Im Moment der Umsetzung sollte nachvollziehbar sein, wer die Kompetenzen als Inhaber besitzt und an wen sich die Beteiligten innerhalb und außerhalb des Unternehmens wenden müssen. Der neue Inhaber braucht die organisatorische Macht, Entscheidungen zu treffen und umzusetzen – ohne einen Eingriff des bisherigen Inhabers. Die eindeutige Kompetenzverteilung gibt zudem Mitarbeitern, Kunden und anderen Geschäftspartnern Orientierung. Unklare Nachfolgesituationen hingegen erzeugen Unsicherheit. Im schlimmsten Fall steigt bei Banken und anderen Finanzierungspartnern die Risikoeinschätzung und sinkt die Bonität des Unternehmens. Führungskräfte gehen von Bord. Kunden springen ab, da Trends vielleicht verschlafen und wichtige Entscheidungen nicht getroffen wurden.

Eine gelungene Übergabe fordert ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz beim bisherigen und neuen Inhaber. Die Anforderungen steigen noch einmal mit der Größe des betroffenen Personenkreises. Wichtig ist dabei, wie die Beteiligten ihr Verhältnis untereinander und zum Unternehmen gestalten. Sie sollten klären, wie und in welchem Umfang sie zukünftig im Unternehmen mitarbeiten werden. Wenngleich die Erkenntnis über den richtigen Weg mit der Zeit reifen muss, so ist doch mit der getroffenen Entscheidung >>

Der Verkauf über ein limitiertes Bieterverfahren hat sich mehr und mehr als Praxisstandard herausgebildet, um damit das Transaktionsrisiko zu minimieren. Wer so die Gefahr eines Scheiterns im Prozess reduziert, steigert den realisierbaren Verkaufspreis.

eine konsequente Umsetzung und Kommunikation angezeigt. Auch hier gilt: Nachvollziehbarkeit und Transparenz schaffen Vertrauen in den Veränderungsprozess und untermauern dessen Verbindlichkeit. Zudem wird die Stabilität des Unternehmens gesichert.

Entgeltliche und unentgeltliche Übertragung

Eine Anteilsübertragung innerhalb einer Familie muss nicht zwangsläufig unentgeltlich sein. Vor allem dann nicht, wenn der bisherige Inhaber auf dieser Grundlage seinen künftigen Lebensunterhalt bestreiten will. Existieren mehrere Nachkommen, so lässt sich zudem die Übertragung an eine Person aus diesem Kreis in Betracht ziehen, die wiederum die anderen, häufig Geschwister, abfindet. Die entgeltliche Übertragung führt zu einer gewissen Disziplinierung bei der Erwirtschaftung von Erträgen, um daraus den Refinanzierungsbedarf decken zu können. Aber Achtung: Die künftige Erfüllung der Verpflichtungen ist unmittelbar an den Unternehmenserfolg und die Bonität des Unternehmens geknüpft. Diese Entwicklung mit dem Tilgungsdienst zu planen, ist Aufgabe einer übergreifenden Betrachtung.

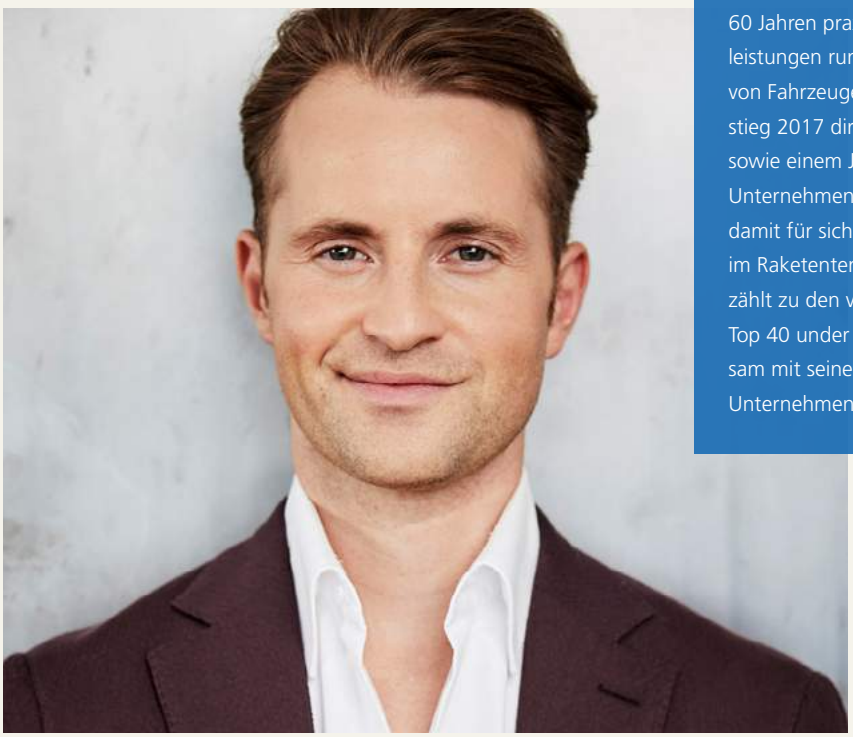
Der Verkauf der Anteile steht dabei neben einer unentgeltlichen Übertragung als Nachfolgemodell, wobei auch gemischte Ansätze denkbar sind. Bei einer unentgeltlichen Übertragung müssen auch steuerliche Aspekte betrachtet werden. Themen wie „schädliches Verwaltungsvermögen" und „Lohnsummenregelung" sind nur von Spezialisten zu beherrschen.

Übertragung an familienfremde Eigner

Ein aktiv geplanter Nachfolgeprozess kann auch mit der Übertragung an familienfremde Eigner gelingen. Unabhängig von der grundsätzlichen Frage nach dem Verkauf sämtlicher Anteile oder einer Minderheits- bzw. Mehrheitsbeteiligung bedarf es der Auseinandersetzung damit, wer als geeigneter Käufer anzusehen ist: Finanzinvestoren oder strategische Investoren. Hier sollte kein vorschnelles Urteil getroffen werden, sondern die persönlichen Erwartungen an einen künftigen Eigner erfasst und diese dann mit möglichen Investoren abgeglichen werden. Zur professionellen Gestaltung eines Verkaufsprozesses gehört dabei die Analyse des potenziellen Käuferkreises, der nach einer ersten Sichtung auf eine Shortlist verdichtet wird. Bei dieser Vorauswahl sollte es allerdings nicht nur um den Verkaufspreis gehen, sondern auch darum, dem Unternehmen eine neue Heimat zu geben und den Mitarbeitenden sowie anderen Stakeholdern eine gute Perspektive zu verschaffen.

Der Verkauf über ein limitiertes Bieterverfahren hat sich damit mehr und mehr als Praxisstandard herausgebildet, um damit das Transaktionsrisiko zu minimieren. Wer so die Gefahr eines Scheiterns im Prozess reduziert, steigert den realisierbaren Verkaufspreis; unter Berücksichtigung von Nebenbestimmungen wie bspw. Garantien in einem Kaufvertrag. Der sogenannte „proprietäre Verkaufsfall" von einer Partei exklusiv an eine andere ist damit nicht generell auszuschließen und insbesondere in Unternehmenskrisen eine Option. Er ist jedoch sehr bewusst zu wählen und bedarf ebenfalls eines professionellen Managements. <<

AUTOREN: MICHAEL EUCHNER, PARTNER
DR. CHRISTOPH EPPINGER; WP, PARTNER
EBNER STOLZ



Die Kroschke Gruppe bietet seit 60 Jahren praxisorientierte Dienstleistungen rund um die Zulassung von Fahrzeugen an. Felix Kroschke stieg 2017 direkt nach einem BWL- sowie einem Jurastudium in das Unternehmen ein und entschied damit für sich das Thema Nachfolge im Raketentempo, wie er sagt. Er zählt zu den von Capital gekürten Top 40 under 40 und leitet gemeinsam mit seinem Bruder Philipp das Unternehmen in dritter Generation.

Felix Kroschke
Geschäftsführer Christoph Kroschke GmbH und
DAD Deutscher Auto Dienst GmbH, Ahrensburg

„So digital wie möglich – das bleibt unser oberstes Ziel, auch in dieser Krise von historischem Ausmaß. Mit der Digitalisierung unseres Geschäfts beschäftige ich mich seit meinem Eintritt in das Familienunternehmen 2017. Noch ist die Transformation nicht annähernd abgeschlossen. Das Zulassungswesen ist eine hybride Welt. Viele Services, vor allem im großgewerblichen Bereich – für Leasinggesellschaften, Vermarktungsplattformen oder Hersteller – sind bereits digitalisiert. Im Privatkundengeschäft überwiegt dagegen noch der analoge Gang zum Zulassen oder Ummelden eines Fahrzeugs. Aber ob digitales oder analoges Geschäft – die aktuelle Krise ist historisch. Die durch die Pandemie bereits vielfach gestörten Lieferketten kommen mit dem Ukrainekonflikt völlig zum Erliegen und führen im Automobilmarkt zu dramatischen Einbrüchen, trotz hoher Nachfrage. Da kann auch die Sonderkonjunktur bei E-Fahrzeugen leider nicht viel kompensieren. Doch Jammern hilft nicht, durch diese Saure-Gurken-Zeit müssen wir durch und weiter investieren, um unsere Wettbewerbsposition zu festigen und auszubauen. Wir müssen unser Geschäftsmodell weiter transformieren, aber auch unser Unternehmen als solches. Das Fundament für die vierte Generation zu legen – das ist mein Ziel noch bevor ich 40 werde.“

We are family

WIE EINE FAMILIENSTIFTUNG DIE NACHFOLGE REGELT UND DEN ZUSAMMENHALT STÄRKT

Die Einleitung eines Nachfolgeprozesses ist besonders für Familienunternehmen ein emotionales Thema und birgt nicht selten Konfliktpotenzial. Eine Lösung, die sowohl den Zusammenhalt der Familie als auch des Vermögens gewährleistet, kann die Gründung einer Familienstiftung sein. Ulrich Seier ging 2019 erfolgreich diesen Weg und überführte die Seier Unternehmensgruppe mit 1.500 Mitarbeitern in eine solche.

Für Forecast sprach Ulrike Höreth mit dem Familienunternehmer in 4. Generation, seiner Tochter Tessa-Thalea Seier, Matthias Freytag (Geschäftsleitung Seier GmbH) sowie den beiden begleitenden Ebner Stolz-Experten Prof. Dr. Dietrich Grashoff und Dr. Detlev Heinsius über ihre Erfahrungen.

„Ich habe Familienstifter persönlich besucht und ihnen konkrete Fragen, vor allem auch nach ihrer Gefühlswelt, gestellt. Schließlich war ich überzeugt. Ich bin ein Mann der Tat. Als mein Entschluss gefasst war, haben wir die Gründung schnell und erfolgreich umgesetzt.“

Ulrich Seier

>> FORECAST: „Herr Seier, 2019 haben Sie Ihre Unternehmensgruppe und in diesem Zusammenhang die gesamte Vermögensnachfolge in eine Familienstiftung überführt. Wie haben Sie sich dieser Thematik genähert?“

Ulrich Seier: „Vor der Entscheidung, die Seier Unternehmensgruppe in eine Familienstiftung einzubringen, lag ein langer Weg. Er begann bereits 2016. Damals war ich Minderheitsgesellschafter und übernahm von meinen Eltern alle Anteile. Für meine Schwester fanden wir eine unternehmensunabhängige Regelung als Ausgleich. Seinerzeit habe ich bedauert, dass meine Eltern die Nachfolge auf die lange Bank geschoben haben. Für mich persönlich habe ich diese Chance, die sie nicht genutzt hatten, erkannt und im Sinne der kommenden, der 5. Generation, nutzen wollen. Ich wollte eine zukunftsorientierte, generationenübergreifende Lösung finden, die auch im Sinne meiner Tochter ist.“

FORECAST: „Reden wir zunächst einmal nur von der Unternehmens- und noch nicht von der Vermögensnachfolge. Hier haben Sie einen ganz besonderen Weg eingeschlagen und Ihr Unternehmen in eine Familienstiftung eingebracht.“

Ulrich Seier: „Als ich mich mit der Unternehmensnachfolge befasste, wurde ich auf einer generationsübergreifenden Veranstaltung auf das Thema Familienstiftung aufmerksam. Zunächst war ich, ehrlich gesagt, von diesem Gedanken nicht angetan. Auf den ersten Blick schien es mir schwierig, mein Eigentum in die Hände einer Stiftung zu legen. Ich hatte dreißig Jahre lang hart dafür gearbeitet und wollte es nicht abgeben.“

FORECAST: „Letztlich haben Sie sich aber doch für diesen Weg entschieden.“

Ulrich Seier: „Ja, wenn mir ein solcher Weg von erfahrenen Experten vorgeschlagen wird, muss etwas Positives dran sein. Deshalb habe ich mich intensiv mit Familienstiftungen auseinandergesetzt. Ich habe viel gelesen und mit Fachleuten diskutiert. Und ich habe Familienstifter persönlich besucht und ihnen konkrete Fragen, vor allem auch nach ihrer Gefühlswelt, gestellt. Schließlich war ich überzeugt. Ich bin ein Mann der Tat. Als mein Entschluss gefasst war, haben wir die Gründung schnell und erfolgreich umgesetzt.“

FORECAST: „Was waren dann letztlich Ihre Beweggründe, die Unternehmensnachfolge über eine Familienstiftung zu lösen?“

Ulrich Seier: „Ich sehe es als Privileg, Unternehmer zu sein. Dabei ist mir wichtig, dass meine Mitarbeitenden mit ihren Familien bei uns zufrieden sind, denn sie tragen wesentlich zum Fortbestand der Unternehmensgruppe und ihrer Wertschöpfung bei. Durch diese Wertschöpfung kann auch meine Familie in kommenden Generationen gut leben. Unternehmertum ist also ein gegenseitiges Geschenk: Ich stelle als Unternehmer krisensichere, zukunftsorientierte Arbeitsplätze zur Verfügung und gebe meinen Mitarbeitenden langfristige berufliche Perspektiven mit gutem finanziellen Auskommen. Wir – meine Mitarbeitenden und ich – arbeiten mit Margen, die uns auch als Unternehmerfamilie guttun.

Ich blicke auf eine 103-jährige Unternehmensgeschichte. Anders als für viele Wettbewerber kam für mich der Verkauf des Unternehmens an eine Heuschrecke, eine Private-Equity-Gesellschaft, der es um Gewinnmaximierung und nicht um das Wohl des Unternehmens und der Mitarbeitenden geht, niemals in Frage. Es war immer unsere Philosophie, dass es unseren >>

Mitarbeitenden gutgehen muss. Der Mensch steht im Mittelpunkt des Unternehmens. Wenn wir es schaffen, unsere Mitarbeitenden positiv an Bord zu halten, kann uns nichts passieren. Das ist das Payback.

Mir war wichtig, dass es, unabhängig davon, was in der Familie passiert, mit dem Unternehmen weitergeht. Konkret: Für den Fall meiner plötzlichen Geschäftsunfähigkeit oder meines Todes muss das Unternehmen so gut organisiert und aufgebaut sein, dass es ohne mich als Gesellschafter und Geschäftsführer funktioniert. Beide Stühle müssen dann besetzt sein, damit Entscheidungen im Alltagsgeschäft und für die langfristige Ausrichtung des Unternehmens getroffen werden können.
Ein weiterer Beweggrund für das Stiftungsmodell war meine Familie. Ich sehe unser Unternehmen als Geschenk. Das wird über die Stiftung nicht nur an die nächste, sondern auch an folgende Familiengenerationen weitergegeben. Natürlich habe ich das Ziel, dass sich kommende Generationen gern an Ulrich Seier erinnern.

Was ich drittens definitiv nicht will ist, das Unternehmen zur Verwertung zu vererben. Selbst wenn sich das Interesse kommender Generationen von aktuellen Geschäftsfeldern entfernt, habe ich mit der Familienstiftung den Schlüssel gefunden, um dem Unternehmen Stabilität und künftigen Generationen meiner Familie eine solide finanzielle Basis zu geben.

Ich habe eine komfortable Situation für alle Beteiligten geschaffen. Die Unternehmensgruppe mit all ihren Mitarbeitenden und deren Familien ist geschützt: So ist zum Bespiel verbrieft, dass die Stiftung mit finanziellen Ressourcen für das Unternehmen da ist, wenn es ihm nicht gut geht. Unabhängig davon, ob ein Familienangehöriger die Geschäfte führt oder nicht – die Stiftungsmitglieder müssen sich mit der Unternehmenssituation auseinandersetzen. Es ist mein Ziel, dass der Unternehmensspirit über die Stiftung an nachfolgende Generationen gegeben wird. Das bin ich und das sind wir als Familie unseren Mitarbeitenden der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft schuldig."

„Der Clou dieser Stiftung liegt darin, dass der Übergeber, also Herr Seier, weiterhin die komplette Macht über die Unternehmensgruppe hat, ähnlich wie die eines geschäftsführenden Gesellschafters einer GmbH."

Prof. Dr. Dietrich Grashoff

FORECAST: „Herr Prof. Dr. Grashoff, wie wurde das Stiftungskonstrukt konkret aufgesetzt?"

Prof. Dr. Dietrich Grashoff: „Zunächst einmal zum Verständnis: Eine Familienstiftung ist eine Stiftung, die dauerhaft dem Wohl der Familie dient. Sie verfolgt einen wirtschaftlichen Zweck und ist deshalb nicht gemeinnützig. Im unternehmerischen Bereich wird eine solche Stiftung eingesetzt, um u. a. den Fortbestand des Unternehmens zu sichern und die Familienangehörigen zu versorgen. Mit der Einbringung des Unternehmens in die Stiftung gibt der Übergeber zunächst einmal dieses Vermögen aus seiner Hand.

Der Clou dieser Stiftung liegt darin, dass der Übergeber, also Herr Seier, weiterhin die komplette Macht über die Unternehmensgruppe hat, ähnlich wie die eines geschäftsführenden Gesellschafters einer GmbH. Das ergibt sich daraus, dass es zunächst keinen Stiftungsrat gibt und weitere Sonderrechte an diese Position gekoppelt sind, die sich aus der Stiftungssatzung ergeben. Diese Sonderrechte können von Generation zu Generation weitergegeben und – etwa mangels geeigneter Familiennachfolger – irgendwann auch aufgegeben werden. Die Weitergabe oder Aufgabe erfolgt durch Erklärung zu Lebzeiten oder über das Testament. So kann jede Generation von Nachfolgern entscheiden, ob die Unternehmensgruppe weiter von einem oder mehreren Familienmitgliedern gelenkt wird – auch unter Einsetzung eines Stiftungsrats – oder ob deren Führung familienfremden Personen obliegt."

FORECAST: „Wie können Sie, Herr Seier, nach der Einbringung des Unternehmens in die Stiftung noch agieren – welche Funktionen haben Sie inne?"

Ulrich Seier: „Für mich hat sich durch die Familienstiftung quasi nichts geändert. Ich bin weiterhin aktiv in der Geschäftsführung der Unternehmensgruppe. Allerdings jetzt mit dem guten Wissen, dass ich jederzeit aus dem operativen Geschehen aussteigen und mich ganz auf die Arbeit als Vorstand konzentrieren kann."

Matthias Freytag: „Zugleich haben wir Mechanismen definiert für den Fall, dass Herr Seier als Geschäftsführer aufgrund eines Notfalls aus dem operativen Geschäft ausscheiden muss. Damit verfügen wir über Planungssicherheit. Gleiches gilt für die Vertretung von Herrn Seier in seiner Funktion als Vorstand der Stiftung. Denn wenn er ausfällt, dann fällt er an allen Stellen aus – und zwar gleichzeitig. So ein Gau, den jedes mittelständische Unternehmen im Auge haben muss, kann uns, davon bin ich überzeugt, nicht passieren. Gleichwohl ist es mir lieber, Herr Seier bleibt uns noch eine ganze Zeit lang gesund erhalten."

FORECAST: „Und wie sieht dann eine Staffelübergabe an die nächste Generation aus?"

Ulrich Seier: „Momentan haben wir für die Familienstiftung keinen Stiftungsrat eingesetzt. Damit habe ich der kommenden Generation, konkret meiner Tochter Tessa-Thalea, die Chance, aber nicht die Pflicht, eingeräumt, das Zepter alleine in die Hand zu nehmen.

Die Unternehmensnachfolge ist ja nicht nur eine Herausforderung für den Übergebenden, sondern auch für den Übernehmenden. Mit der Familienstiftung habe ich Nachfolgefragen elegant beantwortet. Der Anteilstransfer ist geregelt. So ist jederzeit ein fließender Übergang auf meine Tochter möglich. Schließlich geht es nur noch um die Besetzung von Funktionen. Damit steht meine Tochter nicht unter Druck, sich sofort entscheiden zu müssen. Sie kann eigene Erfahrungen machen und sich ausprobieren. Ich hoffe und sehe, dass sie das auch so erlebt. Die Beschäftigung mit dem Thema stellte einen regelrechten Aufbruch dar.

FORECAST: „So eine Stiftung ist ja schön und gut, aber Ihr Eigentum ist weg. War das nicht ein sehr emotionsgeladener Prozess für Sie?"

Ulrich Seier: „Ganz klar. Das war eine sehr emotionale Hürde. Wie gesagt: Kaum hatte ich alle Anteile, sollte ich sie wieder hergeben. Es hat mir gutgetan, mit Stiftungsgründern zu sprechen. Vertraulich von Angesicht zu Angesicht. Es ging um den Verstand und das Bauchgefühl. Irgendwann war ich überzeugt, als Stiftungsgründer nach wie vor alles machen zu können. So wie wir das umgesetzt haben, bin ich völlig frei in allen Entscheidungen."

FORECAST: „Wie haben Sie sich gefühlt, als die Nachfolgeregelung unter Dach und Fach war?"

Ulrich Seier: „Es war ein unglaublich befreiendes Gefühl. Ich habe das Familienvermögen ja quasi manifestiert. Wir haben Töpfe für Notsituationen und meine Nachkommen sind abgesichert. Heute lebe ich deshalb nicht schlechter, aber viel befreiter. Und emotional reicher, denn ich bin stolz darauf, für alle gesorgt zu haben, ohne jemanden zu benachteiligen. Da schließe ich unsere Mitarbeitenden und ihre Familien unbedingt mit ein."

>>

„Ich bin stolz darauf, für alle gesorgt zu haben, ohne jemanden zu benachteiligen. Da schließe ich unsere Mitarbeitenden und ihre Familien unbedingt mit ein."

Ulrich Seier

„Wir haben ein Steuerkonzept entwickelt, das über Generationen hinweg gut tragbar ist."

Dr. Detlev Heinsius

Die Familienstiftung ist eine wirklich gute Nachfolgelösung, eigentlich ein Add-on. Für meine persönliche Entwicklung war der ganze Prozess dorthin eine tolle Erfahrung. Auf diesem Weg haben mich alle Ansprechpartnerinnen und -partner bei Ebner Stolz ausgezeichnet begleitet."

FORECAST: „Ist das Konstrukt der Familienstiftung auch steuerlich eine interessante Alternative?"

Dr. Detlev Heinsius: „Wie schon gesagt, sind Familienstiftungen nicht gemeinnützig – und deshalb auch nicht steuerbefreit. Es fallen also an verschiedenen Stellen der Stiftung Steuern an. Eine Familienstiftung kann aber im Vergleich zu anderen Lösungen und je nach Familienkonstellation dennoch durchaus vorteilhaft sein. Bei der Stiftungsgründung fällt zunächst einmal Erbschaft- und Schenkungsteuer an. In dieser Hinsicht haben wir uns für die sogenannte Verschonungsbedarfsprüfung entschieden und konnten dadurch ohne jegliche Erbschaftsteuerbelastung in die Stiftung gehen. Jetzt haben wir 30 Jahre Ruhe, bis die sogenannte Erbersatzsteuer fällig wird. Bis dahin baut die Stiftung ein entsprechendes Polster auf, um diese Steuer zu bezahlen. Damit haben wir auch ein Steuerkonzept entwickelt, das über Generationen hinweg gut tragbar ist."

Matthias Freytag: „Das ist vorausschauend geregelt. Wir wissen, dass das Thema Steuern in Zukunft auf die Ulrich Seier Familienstiftung wartet. Sie ist gut darauf vorbereitet."

FORECAST: „Gehen wir nochmal zurück zum Entscheidungsprozess. Haben Sie die Nachfolgeregelung mit sich alleine ausgemacht oder auch Familienmitglieder eingebunden?"

Ulrich Seier: „Meine Tochter war zu dieser Zeit zwanzig Jahre alt und in die Beratungen über die Familienstiftung eingebunden. Sie wird irgendwann entscheiden, auf welche Art und Weise sie sich in der Stiftung wiederfinden will. Tessa-Thalea war von Anfang an involviert, um das Konstrukt zu verstehen. Sie war Teil des fachlich anspruchsvollen Ganzen. Dabei hat sie sich proaktiv an der Gestaltung beteiligt und auch veranlasst, dass der eine oder andere Punkt geändert wurde. Da war ich als Papa natürlich stolz. Und ich war beeindruckt über die klugen Gedanken der Next Generation. Das habe ich für die Zukunft gern mitgenommen. Tatsächlich ging es um mehr als darum, das Unternehmen in die Familienstiftung einzubringen. Es ging auch darum, ein Nachfolgekonzept für das Vermögen meiner Eltern zu implementieren. Wir haben in einem ganzheitlichen Ansatz die komplette Nachfolge der Familie Seier organisiert.

Meine Eltern haben das gemeinsam mit meiner Schwester komplett unterstützt. Das weiß ich sehr zu schätzen. Sie haben die Chancen der Stiftung erkannt. Wenngleich es dadurch zu einer Vermögensumverteilung meiner Eltern kam. Wir haben eine Lösung für drei Generationen – meine Eltern, meine Schwester und mich sowie unsere Kinder – entwickelt. Dadurch haben wir gleichzeitig die gesamte erbschaftsteuerliche Situation optimiert. So ist das Ganze komplett. Ein wesentlicher Punkt: Auch meine Ehefrau hat mich ausnahmslos bestärkt. So funktioniert Familie. Ich kann Ihnen sagen: Das bringt Familie auf eine neue Ebene zusammen."

FORECAST: „Wie verlief der Entscheidungsprozess innerhalb der Familie – das sind ja doch sehr emotionale Themen."

Ulrich Seier: „Es gab keinerlei Familienkonflikte. Für meine Eltern war Herr Freytag, mein engster Mitarbeiter im Unternehmen, ein wichtiger Ratgeber. Sie hatten Vertrauen in ihn, mich und natürlich unsere Berater. Der ganze Prozess lief durch die proaktive Haltung meiner Eltern und ihre offene Einstellung völlig harmonisch. Dazu trug auch meine Schwester bei, die zwar mit der Seier Unternehmensgruppe nicht in direkter Verbindung steht, als Teil unserer Familie aber meine Liebe und mein Vertrauen genießt. Den wesentlichen Beitrag meiner Tochter habe ich ja bereits herausgestellt."

„Ich finde es gut, dass unabhängig davon, wie meine persönliche Zukunft aussieht, wir Seier-Nachkommen immer eine Rolle in der Stiftung spielen können."

Tessa-Thalea Seier

FORECAST: „Frau Seier, mit Ihren damals 20 Jahren waren Sie die jüngste Teilnehmerin im Boot. Wie wichtig war es für Sie, dass Ihr Vater Sie unbedingt in den Prozess, insbesondere die Gestaltung der Stiftungssatzung, einbezogen hat?"

Tessa-Thalea Seier: „Für mich war dieser Prozess sehr bedeutsam. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte ich mich mit dem Thema Stiftung kaum befasst. Aber ich konnte wirklich alle Fragen stellen, um die Ulrich Seier Familienstiftung mit ihren Vor- und Nachteilen tatsächlich zu begreifen. Auch ich bin übrigens stolz, dass manches durch meinen Beitrag nochmals diskutiert und angepasst wurde.

Ich bin ein Mensch, der sich sehr viele Gedanken um die Zukunft macht. Der Prozess hat mir die Angst genommen, jetzt eine Entscheidung treffen zu müssen. Ich finde es gut, dass unabhängig davon, wie meine persönliche Zukunft aussieht, wir Seier-Nachkommen immer eine Rolle in der Stiftung spielen können. Ich fühle mich auf jeden Fall sicher.

FORECAST: „Wie beurteilen Sie den Nachfolgeprozess abschließend?"

Ulrich Seier: „Ich habe zwei wesentliche Fragen auf einmal geklärt; erstens: Was mache ich mit dem Unternehmen? Und zweitens: Was mache ich mit dem Vermögen? Das ist einmalig. Zumindest in dieser Sache behaupte ich: Das war weise und vorausschauend. Alle Fragen sind beantwortet. Die nachfolgenden Generationen werden sehen: Das Feld ist bestellt. Ich habe eine Lösung für die Zukunft im Sinne aller gefunden. Ob das charmant ist für die nächste Generation, vermag ich nicht zu beurteilen."

FORECAST: „Vielen Dank für das offene Gespräch!" <<

Oben links: Tessa-Thalea Seier, oben rechts: Dr. Detlev Heinsius, unten links: Ulrich Seier, unten rechts: Prof. Dr. Dietrich Grashoff

In perfekter Formation

BEIRÄTE IM FAMILIENUNTERNEHMEN

Ob Tour de France, Giro d'Italia oder die Flandernrundfahrt: Immer in der Nähe der Fahrer sind die Begleitfahrzeuge. Jedes Radteam hat davon mindestens zwei. Die Zuständigkeiten sind klar verteilt: Die Profis auf den Rennrädern erledigen den eigentlichen Job, die Rennbegleiter liefern wertvolle Informationen über Strecke und Gegner, reichen Wasser und Verpflegung, helfen bei Pannen und medizinischen Problemen. Sie unterstützen im Hintergrund mit allem, wofür das Radteam keine Kapazitäten hat.

>> Wie ein Beirat im Familienunternehmen stellt sich jedes Radteam seine Begleiter individuell zusammen. Die Crew hinter dem Radteam bringt besondere Kompetenzen mit ein, unterstützt bei wichtigen Entscheidungen, ohne jedoch operativ tätig zu werden. Denn in die Pedale treten müssen Froome, Pogacar, Alaphilippe und Co. immer noch selbst. Beiratsmitglieder wollen nicht selbst ins gelbe Trikot. Sie überlassen lieber ihren Auftraggebern das Podium.

Von der Lebensmittelfabrik bis zum Maschinenbauer, vom Start-up bis zum Hidden Champion nutzen besonders Familienunternehmen Beiräte. Dabei sitzen sie bei allen Entscheidungen selbst im Sattel. Der Beirat bleibt dabei in Sicht – und füllt seine Rolle gewinnbringend aus: Er berät, bereitet Entscheidungen vor, kontrolliert auch auf Wunsch und blickt im Auftrag des Unternehmens immer eine Bergetappe voraus. Im Gegensatz zu Aktiengesellschaften und größeren Unternehmen können die meisten Unternehmen frei entscheiden, ob sie einen Beirat schaffen und wie dieser gestaltet sein soll. Es muss lediglich sichergestellt sein, dass das operative Geschäft weiterhin allein von der Geschäftsführung verantwortet wird.

Als individuelles Steuerungsinstrument bietet der Beirat dem Unternehmen viele Vorteile. Oft werden seine Potenziale jedoch nicht genutzt. Mal ist es lediglich eine freundliche Gesprächsrunde ohne klare Ziele für das Unternehmen, mal eine hemmende Konstellation zwischen Beirat, Geschäftsführung und Gesellschaftern. Richtig aufgestellt und sinnvoll ausgeführt wirkt ein Beirat als aktives Gremium, das sein Unternehmen voranbringt.

Zeit für Wasserträger, Windschattenspender und Strategen

In einigen Familienunternehmen gibt es eine wachsende Anzahl von Gesellschaftern, die keine Repräsentanz in der Geschäftsführung haben. Deren Erwartungen an das Unternehmen in Bezug auf Wachstum, Rendite und strategische Ziele könnten über einen Beirat formuliert und kontrolliert werden. Vielfach wandelt sich die Unternehmenskultur oder Themen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder ein Chinageschäft brauchen Beratung, externes Know-how und Begleitung in der Umsetzung. Ideale Aufgaben für einen passend besetzen Beirat. Er unterstützt dabei das Unternehmen wie ein perfekt eingestelltes Radsportteam. Da gibt es die Fahrer, die dem Kapitän Windschatten spenden, andere bringen frisches Wasser und Energieriegel, wieder andere haben die Rennstrategie im Blick und geben im richtigen Moment die entscheidenden Impulse.

Übertragen auf die Unternehmensrealität hilft der Beirat auf Strecke dabei, das Unternehmen im Wachstum zu unterstützen, komplexe Prozesse zu beherrschen. Lässt das Tagesgeschäft immer weniger Zeit für grundsätzliche Überlegungen, kann sich das Unternehmen auf seinen Beirat verlassen, der Impulse setzt, Ideen und Strategien diskutiert, weiterentwickelt und sein Know-how einbringt.

Für das Begleitteam hinter der Unternehmensleitung gibt es vier Erfolgsfaktoren. Es muss:

› zu den unternehmerischen Herausforderungen passen
› aufgabengerecht konzipiert sein
› klug zusammengestellt werden
› seine Arbeit sinnvoll organisieren und durchführen

Neue Herausforderungen verlangen neue Kompetenzen

› Gestiegene Bankenanforderungen bei der Kreditvergabe
› Globalisierung und Konsolidierung
› Struktureller Wandel ganzer Branchen
› Folgen des Klimawandels auf Technologien und Geschäftsmodelle
› Digitale Transformation
› Generationswechsel/Nachfolgeregelung >>

Diese externen Faktoren führen oft zu einem Bedarf an neuen Strategien, Geschäftsmodellen oder Produkten. Häufig müssen auch Kosten gesenkt und die Effizienz gesteigert werden. Gerade die Corona-Pandemie hat gezeigt, wie wichtig es ist, zügig und fundiert auch auf kurzfristig auftretende Veränderungen zu reagieren. Mit einem Beirat kann das Unternehmen seine Kompetenz zur Lösung dieser Herausforderungen deutlich steigern. Der Beirat kann das notwendige Know-how und eine frische Perspektive mit einbringen.

Aufgaben eines Beirates

Aufgrund der spezifischen Situation des Unternehmens definiert man zunächst die Aufgaben, die der Beirat haben und die Rolle, die er spielen soll:

- Beratende Funktion von der Strategie, über die Unternehmensentwicklung bis hin zu Kostensenkungsthemen oder auch Fragen der Produktentwicklung
- Als Impulsgeber für drängende Herausforderungen wie M&A- oder andere wichtige Projekte
- Kontrollfunktion für die Gesellschafter
- Entscheidungsfunktion bei strategischen Weichenstellungen
- Situative Begleitung, etwa während des Generationswechsels in der Unternehmensleitung

Das Team hinter dem Team: die optimale Zusammenstellung des Beirates

Als Berater lenkt der Beirat Entscheidungen in bestimmte Richtungen; er gibt Impulse und Denkanstöße. Ein kontrollierender Beirat hingegen hat mehr Rechte in Bezug auf Informationen und Einblick in die Unternehmensgeschäfte. Soll der Beirat bei bestimmten Themen sogar mitentscheiden, ist er ähnlich wie ein Aufsichtsrat definiert; mit umfassenden Rechten und Kompetenzen. Wichtig ist vielen Familienunternehmen die Rolle des Beirates als ein Moderator zwischen Gesellschaftern oder Unternehmensbereichen.

Erfahrungsgemäß ist ein Beirat mit fünf bis sieben Mitgliedern bei den meisten Familienunternehmen die richtige Größe. Hiermit können verschiedene Ziele personell gut abgebildet werden. Dabei ist wichtig, dass der Beirat als Ganzes alle erforderlichen Kompetenzen hat. Im Radsport sind es medizinische, technische und logistische Fähigkeiten. Im Unternehmen gehören dazu operative Erfahrung und Branchenkenntnisse, aber auch Fingerspitzengefühl und Unabhängigkeit der Mitglieder. Die richtige Auswahl der Beiratsmitglieder ist entscheidend für den Erfolg. Meist hat man dafür einen Kreis nahestehender Personen im Blick: Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Anwälte, befreundete Unternehmer und Manager. Alles kompetente Persönlichkeiten, die dem Unternehmen wohlgesonnen sind. Doch wie steht dieser Personenkreis zu den vorher gesteckten Zielen? Wer kann welche Ziele in besonderem Maße abbilden? Sind die Personen weit genug entfernt vom Unternehmensalltag, um wirklich eine neue Perspektive einzubringen? Von wem ist eine eher moderierende und von wem eine deutlich kritischere Diskussion zu erwarten?

Ein erfolgreicher Beirat bringt vielfältige Blickwinkel, Erfahrungen und Impulse zur Weiterentwicklung des Unternehmens mit ein. Eine bewusst vielfältige Struktur der Beiratsmitglieder kann deren gemeinsame Stärke vergrößern. Man sollte also auch außerhalb des eigenen direkten Bezugsrahmens nach Kandidaten für den Beirat suchen: Personen, die Erfahrungen aus vergleichbaren Situationen in anderen Branchen oder Unternehmenskonstellationen mitbringen und mit externem Blick auf das Unternehmen blicken. Neben der Suche über das eigene Netzwerk kann es auch hilfreich sein, einen externen Partner mit der Suche zu betrauen. Die Besetzung des Beirates sollte alle drei bis fünf Jahre überprüft werden. Eventuell haben sich die Herausforderungen für das Unternehmen verändert, so dass ein anderer Kompetenz-Mix im Beirat gebraucht wird.

Organisation der Beiratstätigkeit

Der Beirat sollte sich regelmäßig treffen, etwa viermal im Jahr, um einen fortlaufenden Arbeitsprozess zu gewährleisten. Es kann natürlich auch Unternehmenssituationen geben, in denen zeitweise eine höhere Frequenz sinnvoll ist. Jedes Beiratstreffen folgt einer Standardagenda, die mit Fokusthemen ergänzt wird. Die Unternehmensleitung stattet den Beirat rechtzeitig vor jedem Treffen mit aktuellen Geschäftszahlen aus. Aufgaben und Ziele werden schriftlich fixiert und die Treffen protokolliert, sodass alle wissen, was erreicht werden soll.

10 Tipps für einen erfolgreichen Beirat

1 Definieren Sie die Ziele des Beirates: Was soll der Beirat für das Unternehmen erreichen?

2 Legen Sie dazu passend Aufgaben, Rolle, Kompetenzen, Rechte und Pflichten fest und machen Sie diese Punkte öffentlich, z. B. im Leitbild.

3 Versuchen Sie den Beirat klein zu halten, um eine effiziente Arbeitsweise zu erleichtern. Die optimale Größe für die meisten Familienunternehmen liegt bei fünf bis sieben Mitgliedern.

4 Je nach Rolle des Beirats sind unterschiedliche persönliche und fachliche Kompetenzen erforderlich. Achten Sie darauf, dass diese durch die Beiratsmitglieder abgedeckt werden.

5 Fördern Sie eine Vertrauenskultur und offene Diskussionskultur des Beirats mit Top-Management und Gesellschaftern.

6 Führen Sie mindestens vier Gremiensitzungen im Jahr durch und laden Sie bei Bedarf externe Experten ein.

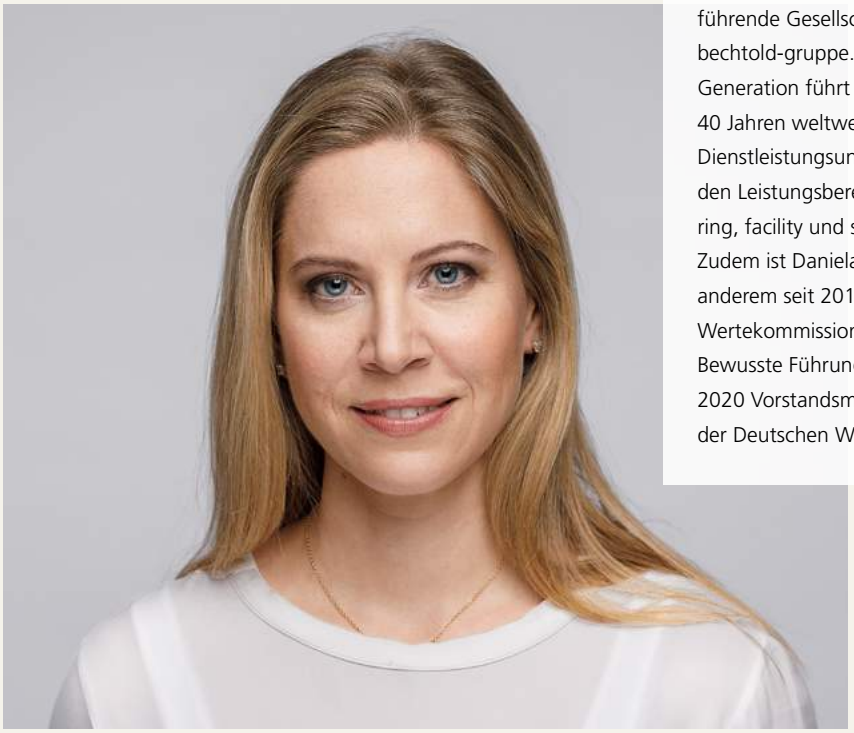
7 Stellen Sie sicher, dass neben den operativen Themen auch strategische Herausforderungen Raum haben.

8 Fördern Sie durch einen digitalen Informationsaustausch die einfache, schnelle und umfassende Information des Beirates.

9 Führen Sie neben der Grundvergütung eine erfolgsabhängige variable Vergütung ein, um nachhaltiges Wirtschaften zu fördern.

10 Überprüfen Sie alle zwei bis drei Jahre, ob Ziele, Zusammensetzung und Effizienz des Beirates noch optimal sind oder Anpassungen notwendig sind.

AUTOR: ANDREAS SCHÜREN, PARTNER
EBNER STOLZ



Daniela Bechtold ist geschäftsführende Gesellschafterin der big. bechtold-gruppe. In der zweiten Generation führt sie das seit über 40 Jahren weltweit engagierte Dienstleistungsunternehmen mit den Leistungsbereichen engineering, facility und security services. Zudem ist Daniela Bechtold unter anderem seit 2013 im Vorstand der Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V. und seit 2020 Vorstandsmitglied der Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw).

Daniela Bechtold
Geschäftsführende Gesellschafterin
big. bechtold-gruppe, Karlsruhe

„Respekt, Verantwortungsbewusstsein und Vertrauen: diese Werte bestimmen auch mein Handeln als Nachfolgerin. Als Familienunternehmen, das langfristig denkt und handelt, haben wir eine ganz besondere Verantwortung für unsere Mitarbeiter/innen an allen Standorten und das bringen wir auch in unserem Firmenleitbild zum Ausdruck: Bei uns steht immer der Mensch an erster Stelle; gleich ob Mitarbeiter/in, Kunde oder Lieferant. Werteorientierte Führung ist mir ein wesentliches Anliegen, für das ich mich auch als Vorstand der Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V. – engagiere. Die aktuellen Herausforderungen – Corona, Klimawandel, Russland – betrachte ich im Kontext unseres Marktumfeldes. Passend dazu entwickeln wir gemeinsam mit unseren Kunden innovative Lösungen und Dienstleistungen. Dazu investieren wir in Sicherheit, Sicherheitstechnik und Sensorik. Wir wollen dauerhaft ein attraktiver Arbeitgeber sein, bei dem sich alle Mitarbeiter/innen entfalten und Freude haben können. Darüber hinaus sind wir uns auch unserer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst: Mit unserer gemeinnützigen Initiative Netzwerk Mensch GmbH haben wir schon früh ein Hilfsprojekt auf die Beine gestellt, das sich um die Erstversorgung vieler Verletzter in der Ukraine kümmert.“

Ebner Stolz Management Consultants: Wofür wir stehen

Als Teil von Ebner Stolz zählen wir zu den bedeutendsten deutschen Mittelstandsberatern mit einem jährlichen Wachstum von im Schnitt 20 %.

Die standortunabhängig eingesetzten 100 Unternehmensberater haben ihre Heimathäfen in Hamburg, Köln, Frankfurt, Stuttgart und München. Unsere 1.700 Ebner Stolz-Kollegen der Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sitzen an weiteren neun Standorten. Als Mitglied des Netzwerkes Nexia International sind wir auch weltweit arbeitsfähig.

Wir stehen für handfeste Leistungssteigerung und nachhaltige Restrukturierung.

Handfeste Leistungssteigerung heißt für uns DB-Management, Kostensenkung und Unternehmenssteuerung. Nachhaltige Restrukturierung bedeutet Krisenbewältigung, Geschäftsmodelladjustierung und Zukunftsorganisation.

Darüber hinaus sorgen wir für digitale Performance in Geschäftsprozessen und Steuerungssystemen.

Zur digitalen Performance tragen wir mit der Implementierung und dem Support von mittelstandstauglichen Instrumenten zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen und intelligenten Datenanalysen bei.

Unsere Kunden investieren in kompatible Teams, die spürbare Veränderungen bewirken und vor Ort eng verzahnt mit dem Management zusammenarbeiten.

Obwohl die bewirkten Veränderungen selten bequem sind, ist die Zusammenarbeit immer von Empathie und Vertrauen geprägt. Wir bringen positiven Drive ins Unternehmen mit 1a-Handwerkszeug und engagiertem Teamplay.

www.ebnerstolz.de

CORPORATE DEVELOPMENT

Fokussierung verbessern und Werte steigern.

Wir begleiten Unternehmen bei der Entwicklung stringenter und konsistenter Wachstumsstrategien, zukunftsgerichteter Geschäftsmodelle sowie tragfähiger Organisationen und sorgen dafür, neue Formen von strategischen Allianzen zu etablieren. Präzision, Pragmatismus und Umsetzungsfähigkeit stehen bei unseren Ansätzen und Lösungen im Vordergrund.

CORPORATE FINANCE

Transaktionen gestalten und Finanzierungsquellen erschließen.

Wir unterstützen Unternehmen bei der Vorbereitung und Durchführung von Unternehmens(ver)käufen sowie bei der Kapital- bzw. Investorensuche. Durch eine enge Verzahnung mit den Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten von Ebner Stolz deckt die Corporate Finance-Kompetenz ein breites interdisziplinäres Leistungsspektrum ab und bietet optimale Lösungen aus einer Hand.

DIGITALISIERUNG

Innovationen vorantreiben und Prozesse digitalisieren.

Wir bieten unseren Kunden umfassenden Service, damit sie relevante Technologien erkennen, verstehen, schnell praxisnah erproben und wirtschaftlich einsetzen können: Von der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und dem Vorantreiben digitaler Innovationen über die Digitalisierung von Prozessen bis zu umfassenden CIO Services. In enger Abstimmung mit den relevanten Abteilungen treiben wir den digitalen Wandel voran.

PERFORMANCE MANAGEMENT

Leistungsfähigkeit und Profitabilität nachhaltig steigern.

Wir sind darauf spezialisiert, Unternehmen schneller, agiler, effizienter und im Ergebnis profitabler zu machen. Als Sparringspartner helfen wir dem Management bei der zügigen Erarbeitung und Umsetzung der notwendigen Programme zur Kostensenkung oder Verbesserung der Marktstellung. Diese können einzelne Funktions- oder Geschäftsbereiche betreffen oder unternehmensweit aufgesetzt werden.

RESTRUKTURIERUNG

Bestand sichern und Spielräume eröffnen.

Wir verstehen uns als Experten in der Akut-Krise. Von der Bewältigung des Liquiditätsengpasses bis zur nachhaltigen Ergebniswende begleiten wir unsere Kunden umfassend. Wir organisieren den gesamten Sanierungsprozess und begleiten die Fortschritte der ergriffenen Maßnahmen. Gemeinsam mit Gesellschaftern, Management und finanzierenden Banken finden wir Lösungen, die den operativen Turnaround flankieren.

UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Transparenz schaffen und Entscheidungsimpulse geben.

Wir unterstützen unsere Kunden bei der Professionalisierung und nachhaltigen Verbesserung ihrer Unternehmenssteuerung durch Optimierung der Organisation, der Prozessgestaltung und der Systemarchitektur im Finanz- und Controllingbereich. Dabei berücksichtigen wir die Anforderungen von Finanzierern ebenso wie den internen Informationsbedarf. So sichern wir unseren Kunden die notwendige Transparenz.

Impressum

Herausgeber
Ebner Stolz
Management Consultants GmbH
Holzmarkt 1
50676 Köln
Telefon +49 221 20643-0
Telefax +49 221 20643-10
www.ebnerstolz.de

Standort Stuttgart:
Kronenstraße 30
70174 Stuttgart
Telefon +49 711 2049-0
Telefax +49 711 2049-1333

Standort Hamburg:
Ludwig-Erhard-Straße 1
20459 Hamburg
Telefon +49 40 37097-0
Telefax +49 40 37097-999

Standort Frankfurt:
Mendelssohnstraße 87
60325 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 450907-200
Telefax +49 69 450907-210

Standort München:
Ridlerstraße 57
80339 München
Telefon +49 89 549018-100
Telefax +49 89 549018-129

Redaktion
Hans-Gerd Hegener >> hans-gerd.hegener@ebnerstolz.de
Jutta Mundus

Artdirektion
MARKENZEICHEN Design und Kommunikation
>> www.juttamundusmarkenzeichen.de

Text
Christian Nandelstädt >> www.textertexte.de

Druck
SolvAct GmbH
70567 Stuttgart

Alle Beiträge verstehen sich ohne Gewähr und ersetzen keinesfalls das Beratungsgespräch im konkreten Einzelfall. Kein Nachdruck ohne ausdrückliche Genehmigung von Ebner Stolz Management Consultants GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Die Zeitschrift und ihre Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung von Ebner Stolz Management Consultants GmbH.