



KOMPLEXE HERAUSFORDERUNGEN

Familienunternehmen brauchen eine ganzheitliche Beratung

Lesedauer: 8 Minuten

Familienunternehmen stehen heute vor vielfältigen Herausforderungen. Neben rein geschäftlichen Erwägungen, zum Beispiel zu Eigenkapital- und Finanzierungsfragen, gehören hierzu auch die Bewahrung von Familienvermögen sowie der Zusammenhalt der Familie und die Nachfolgeplanung. Eine moderne Beratung muss daher unternehmerisch und individuell geprägt sein sowie die komplexen Anforderungen eines Familienunternehmens kennen und berücksichtigen. Dabei sind der ganzheitliche Beratungsansatz und die Nähe zum Kunden unverändert wichtig.

Die Bedeutung von Familienunternehmen in und für Deutschland ist unbestritten. Sie stellen mit einem Anteil von über 90 Prozent die wichtigste Unternehmensform in Deutschland dar. Mehr als die Hälfte der in der Privatwirtschaft beschäftigten Personen arbeiten in Familienunternehmen. Aufgrund ihrer Solidität und ihres Verantwortungsbewusstseins speziell in schwierigen Konjunkturphasen werden sie zu Recht als „Rückgrat der Volkswirtschaft“ bezeichnet. Das überproportionale Wachstum zum Beispiel während der Euro- und Staatsschuldenkrise untermauert dies einmal mehr. Das Erfolgsmodell Familienunternehmen führte dazu, dass sich deren Umsätze und Erträge im Vergleich zur Gesamtwirtschaft erhöhten und die Beschäftigungssituation in Deutschland verbessert werden konnte. Nicht zuletzt sorgte diese Entwicklung dafür, dass sich unsere Volkswirtschaft im Vergleich zu anderen Industrienationen schneller von der Krise erholte.

Worauf basieren das Erfolgsmodell und das Phänomen Familienunternehmen? Und welche Rolle spielt das Geld dabei?

Familienunternehmen zeichnen sich durch generationenübergreifendes Denken und Handeln, eine langfristige Ausrichtung sowie regionale Verwurzelung aus. In der Zusammenarbeit mit Familienunternehmen beobachtet Berenberg immer wieder, welch wichtiger Erfolgsfaktor das überdurchschnittliche Engagement des familieneigenen Managements ist. Zur unternehmerischen Unabhängigkeit und zum Erfolg trägt jedes Familienmitglied durch die Übernahme von Verantwortung und Risiko bei. Ebenso beeindruckt aber auch der Einsatz der Mitarbeiter, die oft eine besonders emotionale Bindung zur Eigentümerfamilie haben und sich daher den Zielen des Unternehmens in außergewöhnlicher Weise verpflichtet fühlen.

Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zu anderen Unternehmen ist die oftmals hohe Eigenkapitalausstattung von Familienunternehmen. Während die Eigenkapitalquote aller Unternehmen laut einer Studie der Stiftung

»Der Familienunternehmer muss von seiner Bank heute eine ganzheitliche Beratung erwarten können, die es ihm ermöglicht, seine Ressourcen für die beiden wichtigsten Bestandteile seines Lebens zu verwenden: seine Familie und sein Unternehmen.«

In *aspekte* bereiten die Wealth-Management-Kompetenzzentren gemeinsam mit Netzwerkpartnern Themen auf, die für Sie relevant sind. www.berenberg.de/unternehmer

Dies ist ein Artikel angelehnt an den Beitrag in der Publikation „Aus bester Familie“, F. Langenscheidt (Hrsg.), 2017.



*Von Dr. Hans-Walter Peters,
Sprecher der persönlich haftenden
Gesellschafter Berenberg*

► **Unternehmer**
Stiftungen
Family Offices



Familienunternehmen in den Jahren 2013 und 2014 im Durchschnitt bei 29,5 Prozent lag, wies der Mittelwert bei den 500 größten Familienunternehmen mit 36 Prozent einen deutlich höheren Wert auf. Sie ermöglicht eine größere Unabhängigkeit vom Banken- und Kapitalmarkt und verdeutlicht gleichzeitig den unbedingten Glauben des Unternehmers an die Zukunft seines Unternehmens. Er ist bereit, auch in schwierigen Zeiten weiteres Kapital zur Verfügung zu stellen, was letztlich eine Erhöhung des persönlichen Risikos bedeutet, auch wenn das subjektiv oft nicht so empfunden wird.

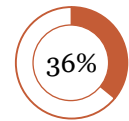
Die Entscheidung, dem Unternehmen Eigenkapital zur Verfügung zu stellen, wird im vollen Vertrauen in das eigene Unternehmen und oft mit der Sicht auf die Verantwortung des Unternehmers für seine Mitarbeiter, die Region und in vielen Fällen auch gegenüber den eigenen Vorfahren getroffen. Diese Verhaltensweise ist insbesondere in der Gründergeneration sowie bei einer besonderen Verbundenheit von Familie und Unternehmen zu beobachten. Durch diese Nähe und das Verständnis für das Unternehmen erhöht sich die Bereitschaft des Gebens für das Unternehmen und die Zurückhaltung bei Ausschüttungen. Genau hier ist allerdings auch ein neuralgischer Punkt zu finden: Bei jedem dritten Familienunternehmen ist die Ausschüttungspolitik nicht klar geregelt. Was passiert, wenn einige Familienmitglieder zugunsten des Unternehmens auf Ausschüttungen verzichten und andere mit einer weniger engen Bindung jedoch eher den persönlichen Ertrag im Blick haben, aus Dividendenzahlungen vielleicht sogar den Lebensunterhalt bestreiten müssen?

Wie lösen Familienunternehmen diesen Interessenkonflikt? Es gibt klare, festgeschriebene Regeln für die Familie. Diese mögen zwar rechtlich nicht bindend sein, die emotionalen Verpflichtungen wiegen das jedoch in vielen Beispielen auf.

Die Aufnahme von Kapital

In der Vergangenheit haben sich Familienunternehmer bei der Aufnahme von Kapital in den meisten Fällen auf die Finanzierung durch ihre Hausbanken verlassen. Dabei genießen Familienunternehmen durch ihre gute Reputation einen Vertrauensvorschuss bei der Bankenfinanzierung und haben bei der Kreditvergabe oft Vorteile gegenüber anderen Unternehmen. Seit der Finanzkrise und vor dem Hintergrund von Basel III haben sich allerdings die Rahmenbedingungen für weniger bonitätsstarke Unternehmen deutlich verschlechtert. Im Beratungsalltag sieht Berenberg zwar insgesamt deutlich gestiegene Kompetenzen in puncto Finanzwesen und Treasury, allerdings stellt man bei kleineren und mittleren Unternehmen nach wie vor fest, dass es regelmäßig an Marktkenntnis hinsichtlich der jeweils passenden Finanzierungsformen fehlt.

Generell können Anleihen kapitalmarktfähiger Familienunternehmen helfen, zum Beispiel das nachhaltige Wachstum zu fördern und gleichzeitig die Interessen der Gesellschafter zu befriedigen. Voraussetzung für den Kapitalmarkt ist jedoch die Bereitschaft, Zahlen und andere Informationen bekannt zu geben. Nicht alle Familienunternehmen sind bereit, diese Anforderungen an Transparenz zu erfüllen. Manchmal geht es darum, dem Wettbewerb keinen Einblick gewähren zu wollen, manchmal geht es auch einfach nur ums Prinzip. Familienunternehmer sollten daher die Begebung einer Anleihe insbesondere dann in Betracht ziehen, wenn



Eigenkapitalquote von Familienunternehmen

Die Firma ist der Hauptbestandteil des Unternehmervermögens

Anleihen helfen der Kapitalaufnahme



herkömmliche Finanzierungsquellen nicht mehr zur Verfügung stehen oder das Unternehmen ein starkes Wachstum anstrebt und hierfür sehr viel Kapital benötigt.

Zukunftssicherung des Familienunternehmens

Das ganzheitliche Verständnis von Familie und Unternehmen ist auch bei der Nachfolgeplanung relevant. Die operative und finanzielle Nachfolge zu sichern, gehört zu den wichtigsten und schwierigsten strategischen Herausforderungen eines Familienunternehmers. Hinzu kommen neue gesetzliche Rahmenbedingungen – so macht das neue Erbschaftsteuerrecht die Übergabe von Unternehmensvermögen zu einem heiklen Unterfangen. Für eine schonende Unternehmensübertragung und zur Notfallvorsorge empfiehlt sich daher grundsätzlich eine Reihe von Maßnahmen, die mit einem Spezialisten abgestimmt werden sollten. Dazu gehören eine Finanzplanung, eine strategische Nachfolgeplanung, eine Unternehmensbewertung sowie eine Bilanzanalyse und möglicherweise Umstrukturierungen. Dabei ist eine frühzeitige Liquiditätsvorsorge notwendig, da aufgrund der Neuregelung ein vollständiger Steuererlass in vielen Fällen unwahrscheinlich ist.

Steuerliche Regelungen müssen bei der Zukunftssicherung beachtet werden

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, empfiehlt es sich, den Nachfolgeprozess rechtzeitig anzustoßen und so den langfristigen Fortbestand des Unternehmens, aber auch die Selbstständigkeit und Unabhängigkeit des eigenen Lebenswerkes zu sichern. Während ein erfahrener Unternehmer viele andere Entscheidungen routiniert aufgrund seines Erfahrungsschatzes treffen kann, beschäftigt er sich mit der Nachfolgethematik in der Regel nur einmal. Die Ziele und zentralen Herausforderungen beim Übergang sind am besten in einem strukturierten Prozess zu diskutieren und zu lösen. Es geht darum, dass die Familienmitglieder bei Entscheidungsprozessen eingebunden sind und diese nachvollziehen können. Daher gilt es, Familie, Unternehmen, Vermögen und Persönlichkeit in Einklang zu bringen. Die Unternehmerfamilie diskutiert zunächst über die gemeinsamen Werte und Ziele sowie über die Erwartungen der Mitgesellschafter an die Familie und das Unternehmen sowie darüber, wie die Kinder die Zukunft des Unternehmens sehen. Ausgehend davon werden die Aufgaben und Rollen in der Familie und im Unternehmen bestimmt und Regeln für den Umgang mit der Beteiligung innerhalb der Unternehmerfamilie festgelegt. Das Ergebnis ist ein Gerüst für ein erfolgreiches und langfristiges Miteinander der Gesellschafter und Familienmitglieder. Mit klaren Vereinbarungen bei der Nachfolgeregelung kann die Unsicherheit der Beteiligten verringert und Missverständnissen und Konflikten frühzeitig vorgebeugt werden.

Frühzeitige Liquiditätsvorsorge ist oft notwendig

Stiftungen sichern die Kontinuität des Familienunternehmens

Eine weitere Möglichkeit ist die Einbeziehung einer Stiftung in die Nachfolgeplanung. Im Rahmen der Übertragung von Gesellschaftsanteilen in eine Stiftung können zum Beispiel Erbstreitigkeiten vorgebeugt werden oder es kann etwa eine Zersplitterung verhindert werden. Auch Abfindungsverpflichtungen und ungeklärte Machtverhältnisse könnten dazu führen, dass der Geschäftsbetrieb nachhaltig gestört wird, oder es zu einer Existenzbedrohung kommt. Die Stiftung als



Instrument der Nachfolgeplanung hingegen kann eine langfristige und kontinuierliche Investitions- und Geschäftspolitik sichern. Außerdem wird durch die Einbindung einer Stiftung in die Unternehmensstruktur einem Verkauf des Unternehmens oder einem Einstieg strategischer Finanzinvestoren vorgebeugt. Als bestimmende Motive zur Einbeziehung einer Stiftung in die Unternehmensnachfolge können somit die Unternehmenskontinuität sowie die Sicherung der Unternehmensliquidität und des Familienvermögens genannt werden. Die Fortführung des Unternehmens im Rahmen einer Stiftung ist zudem steuerlich interessant. Vor dem Hintergrund der Erbschaftsteuerreform gewinnt der Einsatz von Stiftungen auch unter erbschaftsteuerlichen Gesichtspunkten weiter an Attraktivität.

Die Wahl der Stiftung als Unternehmensnachfolge schließt eine Nachfolge der Unternehmensführung durch Familienmitglieder nicht aus. Dem Stifter ist es frei gestellt, in der Stiftungssatzung vorzusehen, dass das Unternehmen entweder zwingend oder fakultativ durch einen geeigneten familieninternen Nachfolger als Vorstand der Unternehmensstiftung oder Geschäftsführung des Beteiligungsunternehmens weitergeführt wird.

Fazit

Beim Führen eines Unternehmens gibt es viele Aspekte zu berücksichtigen. Für strategische Fragestellungen braucht der Familienunternehmer einen zuverlässigen und kompetenten Partner, der die typischen Anforderungen eines Familienunternehmens kennt, die Werte und das Geschäftsmodell versteht und auch seine individuellen Bedürfnisse in die Gesamtplanung einbezieht. Dabei gilt es, nicht nur in Kategorien wie Kreditgewährung oder Vermögensanlage zu denken, sondern sämtliche Aspekte miteinander zu verzahnen und Abhängigkeiten aufzuzeigen. Der Familienunternehmer muss von seiner Bank heute eine ganzheitliche Beratung erwarten können, die es ihm ermöglicht, seine Ressourcen für die beiden wichtigsten Bestandteile seines Lebens zu verwenden: seine Familie und sein Unternehmen. Hier liegen die Wurzeln des Privatbankiers.



Sie interessieren sich für Fachbeiträge zu Stiftungsthemen? Berenberg unterhält auch für Stiftungen ein eigenes Kompetenzzentrum. www.berenberg.de/stiftungen/

Bei diesem Dokument handelt es sich um eine Werbemitteilung der Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG. Die gemachten Angaben wurden nicht durch eine außenstehende Partei geprüft. Alle Aussagen basieren auf allgemein zugänglichen Quellen. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit sämtlicher Angaben übernehmen wir keine Gewähr. Wir weisen ausdrücklich auf den angegebenen Bearbeitungsstand hin. Angaben können sich durch Zeitablauf und/oder infolge gesetzlicher, politischer, wirtschaftlicher oder anderer Änderungen als nicht mehr zutreffend erweisen.

Zur Erklärung verwendeter Fachbegriffe steht Ihnen auf www.berenberg.de/glossar ein Online-Glossar zur Verfügung. Die gewerbliche Nutzung in Form eines Nachdrucks, der – auch teilweisen – Vervielfältigung sowie der Weitergabe des Beitrages ist ohne unsere ausdrückliche schriftliche Genehmigung nicht gestattet.



BERENBERG
PRIVATBANKIERS SEIT 1590

Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG
Neuer Jungfernstieg 20
20354 Hamburg
Telefon +49 40 350 60-0
Telefax +49 40 350 60-900
www.berenberg.de
info@berenberg.de