



UnternehmerKompositionen

Rechtsberatungsgesellschaft und
Steuerberatungsgesellschaft mbH

Am Meerkamp 26
40667 Meerbusch

Tel: +49 (0) 2132 915 74 90
Mobil: 0170 924 38 54

Beteiligung von Kindern in der Unternehmerfamilie (Teil 1 von 2) **Von Sinje Katharina Frank**

Unser zweiteiliger Beitrag beleuchtet die Möglichkeit, Kinder in Unternehmerfamilien möglichst früh an das Unternehmen heranzuführen und ihnen dabei gleichzeitig den Freiraum zu lassen, einen eigenen Lebensweg außerhalb des Unternehmens einzuschlagen. In diesem ersten Teil stellen wir die grundsätzlichen Überlegungen vor, die für eine frühe Einbeziehung der Kinder sprechen. In dem zweiten Teil gehen wir in der kommenden Woche auf die möglichen Stolpersteine ein, die sich durch die „herkömmlichen“ Lösungen ergeben, und stellen Ihnen hierzu einige bewährte Lösungsmöglichkeiten aus unserer Beratungspraxis vor.

Würden Sie Ihr Unternehmen in die Hände Ihrer Kinder geben?

In den meisten Fällen, in denen ein starker Unternehmer oder eine starke Unternehmerin an der Spitze der Familie steht, wären die Eltern überrascht, was sie ihren Kindern durch das Vorleben ihrer Werte und Art der Lebensführung als Vorbilder mit auf den Weg gegeben haben. Auch wenn Kinder noch nicht selbst unternehmerisch eingebunden sind, haben sie jedoch regelmäßig viel stärkere Werte bezüglich der Verantwortung für das Familienvermögen entwickelt, als es von Elternseite wahrgenommen wird. Sie sind in vielen Fällen stolz darauf, dem Familienverband anzugehören. In ihnen ruht vielleicht schon ein zukünftiger Unternehmer, ohne dass sie sich dessen zum gegenwärtigen Zeitpunkt selbst bewusst sind.

Die Eigenschaften, die ihre Eltern zu erfolgreichen Unternehmerpersönlichkeiten machen, wie Hartnäckigkeit, Flexibilität, Kreativität, Empathie und Mitarbeiterführung, haben sie in vielen Fällen bereits früh ausgeprägt und sind daher in der Lage, selbst Verantwortung zu übernehmen. Dies sind beste Voraussetzungen, um sich in das bestehende Familienunternehmen einzubringen, sei es vielleicht auch mit einer „frischen“ Herangehensweise. Und wie könnte das Familienvermögen in der Generationenfolge besser erhalten werden, als durch Kinder, die auf eigenen Füßen stehen, sich selbstständig entfalten und dabei zusätzlich die familieninternen Werte in dem Unternehmen vertreten?

Der wichtigste Grund, aus dem das Familienunternehmen früher oder später in die Hände persönlich und fachlich qualifizierter Kinder gelegt werden sollte, liegt in der besonderen Motivation: Gehört ein Unternehmen fest zur Familienstruktur und wächst es mit den einzelnen Mitgliedern, sind Familienunternehmer im Zweifel auch in Krisensituationen bereit, viel weiter zu gehen und hartnäckiger für das emotionale und finanzielle Wohlergehen zu kämpfen, als es eine Führungsperson außerhalb der Unternehmerfamilie täte.

Problematisch ist vielfach das Aufeinandertreffen von zwei Generationen, bei dem z.B. die geänderten Anforderungen an den Umgang mit Digitalisierung und technischem Fortschritt eine Rolle spielen können. Damit sich dieses Zusammentreffen nicht als ein Aufeinanderprallen gestaltet, ist es ratsam, die Kinder frühzeitig mit den bestehenden Strukturen und Werten vertraut zu machen, sodass sie Einfühlsamkeit in die Prozesse des Un-

ternehmens entwickeln können. So können sie, wenn sie später offiziell „das Ruder übernehmen“, bereits gut einschätzen, wohin sie das Unternehmen führen können, ohne den Leitgedanken ihrer Eltern zu verwässern.

Gleichzeitig sind die Kinder in diesem Moment nicht überfordert oder entwickeln aus Hilflosigkeit den Drang, ihren Eltern um jeden Preis etwas beweisen zu müssen und damit womöglich radikale und finanziell riskante Entscheidungen zu treffen. Gute Unternehmensführung erfordert, wie den Eltern als langjährigen Unternehmern bekannt ist, Ruhe, bedachte Entscheidungen und meist keine vorschnellen ruckartigen Änderungen.

Was vielfach nicht bedacht wird: Auch Mitarbeiter eines Familienunternehmens teilen zumeist den „Spirit“, der dort durch den besonderen Zusammenhalt entstanden ist. Sie stehen – womöglich öfter als in anderen Unternehmen – selbst für die Unternehmenswerte ein. Es kann daher zu einer Überforderung kommen, wenn die Kinder ohne kontinuierliches Heranführen in die Rolle ihrer Eltern gedrängt werden oder sich gar von dieser Rolle distanzieren möchten und das Unternehmen plötzlich eine ganz andere, den Mitarbeitern unbekannt, Richtung einschlägt. Mitarbeiter und Unternehmerkinder fassen nur bei einem behutsamen Heranführen an das Unternehmen gegenseitiges Vertrauen zueinander und können so eine stabile Arbeitsbeziehung auf der Basis gegenseitiger Wertschätzung aufbauen. Die Mitarbeiter können den Kindern vorleben, wie sich eine jahrelange Hingabe für die Unternehmensgeschichte in der Unternehmenspraxis auswirkt. Gleichzeitig erkennen die Mitarbeiter die Kompetenzen der Kinder, die sie durchaus von den Eltern unterscheiden können.

Die Errichtung einer Familienstiftung kann in allen diesen Belangen hilfreiches Instrument sein, um eine Unternehmensnachfolge zu regeln.

Doch was passiert, wenn die Kinder einen anderen Weg einschlagen möchten als die Eltern? Vielleicht sogar in dem Unternehmen, das seit Generationen besteht, gar nicht tätig sein wollen? Auch hier ist die Familienstiftung exzellent dafür geeignet, um sowohl das Unternehmen zusammen zu halten als auch den Kindern alle Freiheiten bei ihrer beruflichen und privaten Entwicklung zu geben, die sie benötigen.

So ist es dem langjährig bestehenden Familienbetrieb im Stiftungsverbund ohne weiteres möglich, sich eines Fremdgeschäftsführers für die Zeit zu bedienen, in der sich die Kinder in einer ganz anderen beruflichen Sparte versuchen und eigene Wege beschreiten möchten. Sie können ihre Entscheidungen in dem Fall frei von dem Druck treffen, den die Last des Familienbetriebes und des späteren Erbes auf sie ausüben würde. Schuldgefühle, entweder seinen eigenen Vorstellungen von beruflicher Entwicklung zu folgen und damit das Familienunternehmen zu zerstören oder sich dem Erwartungsdruck zu beugen und damit eigene Träume aufzugeben, kommen so gar nicht erst auf. Offene Kommunikation der eigenen Ziele und Erwartungen ist in diesem Fall unerlässlich.



Sinje Katharina Frank ist Rechtsanwältin und verfügt über umfassende Erfahrungen im Bereich der nationalen und internationalen Rechts- und Steuerberatung.

Im Team von UnternehmerKompositionen ist sie Ansprechpartnerin für die Erstellung von Stiftungssatzungen. Das Studium der Rechtswissenschaften hat Frau Frank an den Universitäten Düsseldorf und Münster absolviert.