

## Familienstrategie: neuer Weg für Familienunternehmen

13. Januar 2010 / Wirtschaft aktuell online

Familienunternehmen sind als Säule des Mittelstandes und Wachstumsmotor der deutschen Wirtschaft hoch angesehen. Sie gelten als stark, gleichzeitig aber auch als störanfällig. „Das liegt an der besonderen und komplexen Verbindung von Familie und Unternehmen und den Dynamiken, die daraus entstehen“, sagt Diplom-Kauffrau Monika Geise, LL. M., Wirtschaftsprüferin und Steuerberaterin von Dr. Beermann WP Partner aus Münster. Sie sagt in Wirtschaft aktuell, wie Familienunternehmen ihre Stärken ausspielen und an ihren Schwächen arbeiten können.

In Familienunternehmen sind die Rollen als Geschäftsführer, Gesellschafter und Familienmitglied mit verschiedenen Interessen verbunden und in Familie und Unternehmen gelten unterschiedliche Gerechtigkeitslogiken. Was aus familiärer Verbundenheit heraus gerecht ist, kann aus Sicht des Unternehmens, gemessen an der Leistung, ungerecht sein. Oft sind die Folgen für Unternehmen und Familie fatal – beispielsweise, wenn eine Führungsposition im Unternehmen mit einem Familienmitglied besetzt wird, das dazu nicht geeignet ist. Oder wenn der Senior eine klare Nachfolgeregelung hinauszögert, weil er seinen „Lebensinhalt Unternehmen“ nicht aufgeben kann. Über Probleme, die daraus entstehen, wird selten offen miteinander gesprochen, vielmehr gebietet ein „Mythos der Harmonie“ eher zu schweigen. Auch wichtige Fragen der Nachfolgegestaltung, Erbregelung und Vermögensbildung sind daher oft tabu. Darin liegt Konfliktpotenzial, das den Bestand des Unternehmens auf Dauer gefährden kann. Um dies zu verhindern und den Zusammenhalt der Familie zu stärken, bietet sich die Entwicklung einer Familienstrategie an. Da es sich dabei um eine strategische Beratung handelt, die rechtliche, steuerliche und psychologische Aspekte einschließt, sollte die Leitung eines solchen Prozesses über entsprechende Kompetenzen und Mediationserfahrung verfügen.

Doch wie geht das konkret? In einem ersten Schritt werden alle Familienmitglieder an einen Tisch geholt. In einer Art Bestandsaufnahme setzt sich die Familie mit ihren Wert- und Zielvorstellungen auseinander und wird sich darüber klar, ob das Unternehmen Familienunternehmen bleiben soll. Oftmals müssen dabei schwierige Themen wie zum

## 家族战略：家族企业的新出路

家族企业作为中产阶级的支柱和德国经济增长的发动机享有很高的声望。它们是强大的，但同时又容易受到干扰。“这是由于家庭和企业既特别又复杂的联系，和从中产生的动力”， Monika Geise，敏思特市 Dr. Beermann Wp 及伙伴的审计师和税务顾问说道。她向经济时事介绍了家族企业如何充分利用它们的优势和如何改进弱点。

在家族企业里，总经理，合伙人和家庭成员的角色以不同利益关系结合在一起，在家庭和企业中又存在着不同的公平逻辑。在家庭范围合理的事情，以企业的角度看，以效率衡量，却是不公平的。其结果常常对企业 and 家庭来说都是严重的 – 例如，当一个企业的领导职位由一名不称职的家庭成员担任。或者当一位父亲拖延做出明确的接班人规定，因为他还不想放弃他“作为生命内容的企业”。他们对从中产生的问题很少能相互交流，更多的是为了“神秘的和谐”而三缄其口。重要问题，如接班人要求，遗产分配和财产积累也因此经常成为禁忌话题。其中潜在着的矛盾，久而久之将对企业的生存产生威胁。

为了阻止冲突发生，强化家庭团结，一个家族战略得到开发。因为它是关于战略性的咨询服务，包括法律，税务和心理方面的内容，因此这个资服务询的负责人必须具备相应的权威和协调经验。

但具体如何操作呢？第一步，全部家庭成员被召集在一起。以一个清点库存类似的方式，全家将对价值和目标概念进行分析讨论，并明确企业是否仍以家族企业的方式经营下去。这里常常讨论到一些有难度的话题，如受委屈和受亏待，父母对下一代的高度期望，各个孩子和企业的距离等等。很多情况下，这些话题都是第一次公开讨论。通过在这样一



Unternehmerfamilien, regelmäßige Familientagungen zu organisieren, bei denen aktuelle Themen aus den Bereichen Familie, Unternehmen und Vermögen behandelt werden sollten. Wichtig ist dabei ein professioneller Charakter der Veranstaltung – diese müssen anders gestaltet sein als das traditionelle Treffen unterm Tannenbaum. Doch was ist dabei wichtig? Wichtig ist zum Beispiel die professionelle Tagungsleitung. Dabei bieten sich jeweils eine Vielzahl von Themen bezogen auf die jeweilige Familie an – so ergibt sich ein individuelles Tagungsprogramm. Wichtig ist, dass einerseits Input und Informationen gegeben werden, dass aber gleichzeitig auch Raum für Austausch und Diskussion bleibt. Im Themenbereich „Unternehmen“ sollten Informationen über die aktuelle Situation des Betriebes gegeben werden, aktuell beispielsweise zu den Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf das Unternehmen. Ebenso können gemeinsame Überlegungen zur Entwicklung des Vermögens angestellt werden. Unter dem Stichwort „Familie“ könnten die Familienmitglieder beispielsweise über die Grundzüge einer Erbregelung nachdenken und diskutieren oder sich mit der Notwendigkeit der Erteilung einer General- und Vorsorgevollmacht und Patientenverfügung auseinandersetzen.

影响。同样也可以一起考虑财产的积累。在“家庭”的议题下，比如家庭成员可以考虑遗嘱制定的章程，讨论或分析一个总代表权和预防性授权的必要性，和病人的生存要求等。