

Aus den Gesprächskreisen

Was Unternehmern unter den Nägeln brennt

Vier Partner und Sponsoren der Konferenz – EY, HSBC Deutschland, Knöll Finanzierungsberatung, Menold Bezler Rechtsanwälte – informierten und diskutierten in vier parallel stattfindenden Gesprächskreisen 90 Minuten lang über Themen, die Unternehmer momentan bewegen.



Digitalisierung erreicht alle Bereiche

„Digital Tax – die digitale Revolution in Familienunternehmen“ war das Thema der Experten Florian Buschbacher und Marc Frohmüller von EY, doch es zeigte sich schnell, dass die rund 20 Teilnehmer nicht nur Interesse an Steuer-Themen hatten. Nachdem die Referenten geschildert hatten, was mit Big Data, Algorithmen und künstlicher Intelligenz alles möglich ist, dehnte sich das Themenspektrum schnell aus. Setzt man Algorithmen klug zur Datenanalyse und -auswertung ein, lassen sich nicht nur steuerliche Vorgänge optimieren, sondern auch viele andere betriebliche Prozesse. Von besonderem Wert ist dabei die Prognostizierung. Buschbacher nahm als Beispiel die Erbschaftsteuer. Durch permanentes Monitoring der Daten und deren Auswertung könne man die Vermögenslage jederzeit darstellen, beurteilen und rechtzeitig Maßnahmen einleiten, um schädliches Verwaltungsvermögen zu reduzieren. Ein anderes Beispiel war die Vertragsgestaltung. Wer viele gleichartige Verträge habe, könne sie durch Algorithmen auf Probleme prüfen lassen. Mit Hilfe der Algorithmen könne man die Mitarbeiterfluktuation sowie den künftigen Bedarf vorher-sagen. Die beiden Experten machten deutlich, dass Voraussetzung für solche Anwendungen große Datenmengen seien. Momentan würden sich deshalb vor allem große Konzerne damit befassen, doch sei es auch für KMU wichtig, in das Thema einzutauchen. Nur wenn man verstehe, worum es gehe, könne man eine eigene digitale Strategie entwickeln und neue Technologien zielgerichtet einsetzen.

Fit für die Next Generation?

Der Gesprächskreis mit Dr. Sebastian Kuhlmann und Tobias Kroll von HSBC Deutschland fand großes Interesse. Das ist nicht weiter verwunderlich, denn schließlich vollzieht sich nicht nur in den Eigentümerfamilien ein Generationswechsel, sondern auch bei Kunden und Mitarbeitern. Die Referenten stellten den etwa 35 Teilnehmern zunächst die Next Generation vor, die eigentlich aus drei Generationen besteht, die sich zwar ähnlich sind, aber nicht gleich. Allen gemeinsam ist, dass sich die Maslow'sche Bedürfnispyramide sozusagen umkehrt, denn die Next Generation muss sich nicht mit den Grundbedürfnissen befassen – die sind abgedeckt. Für sie sind jedoch Sinn, Verantwortung, Vertrauen, Eigenständigkeit und Selbstverwirklichung erstrebenswert. Anschließend

zeigten Kuhlmann und Kroll, wie man bei HSBC die Herausforderung Next Generation angeht. Die Gesprächskreis-Teilnehmer konnten am Ende eine Handlungsanleitung mitnehmen: Zuerst sollte die Next Generation bei Mitarbeitern und Kunden definiert

werden. Danach sollte entschieden werden, wo und auf welchen Ebenen im Unternehmen es plausible Ansätze gibt, um die Next Generation einzubinden, zum Beispiel moderne Personal-konzepte oder Mitarbeiterentwicklung, ein neues Management-Konzept oder eine andere Kundenansprache und -betreuung. Die positiven Effekte zeigen sich zwar meistens erst langfristig, aber: „Die Next Generation kommt definitiv.“

Finanzierung: Selbstbewusst verhandeln

André Knöll und Frank Hoppe von der Knöll Finanzierungs-beratung für Familienunternehmen machten den etwa 30 Unternehmern Mut, jetzt zu investieren. „Jetzt oder nie“, sagte Knöll und empfahl, dabei selbstbewusst aufzutreten: „Sagen Sie, was Sie wollen und machen Sie eine Ausschreibung.“ Hoppe fügte hinzu: „Geld nimmt man, wenn man es bekommt und nicht wenn man es braucht.“ Familienunternehmen würden sich klassisch über Eigenkapital und Bankkredite finanzieren, doch Veränderungen würden nach Flexibilität verlangen. „Unternehmen brauchen künftig eher Geld für weiche Assets wie Forschung und Entwicklung, IT und Software sowie Mitarbeiterentwicklung“, sagte Hoppe. Gleichzeitig würden bei den Banken über 90 Prozent der Geschäftsprozesse digitalisiert. Banken würden künftig eine an-



dere Rolle einnehmen. „Darauf müssen sich die Unternehmen einrichten“, betonte der Experte. Das Firmenkundengeschäft sei für die Banken hoch attraktiv. Gleichzeitig ströme von vielen Seiten Geld in den Markt, zum Beispiel von Family Offices und Fintechs. Anhand von zwei Beispielen zeigten die Experten, dass sich selbst schwierige Finanzierungen momentan für die Unternehmen mit hervorragenden Ergebnissen ausrichten lassen, wenn man eine zielgerichtete Strategie für die Finanzierung hat. „Die verschiedenen Finanzierungsinstrumente müssen aufeinander abgestimmt sein, Klarheit und Transparenz sind wichtig“, sagte Knöll.

Mitarbeiter zu Partnern machen

Für viele Familienunternehmen ist das Thema Mitarbeiterkapitalbeteiligung noch unbekanntes Terrain. Kathrin Seiz und Vladimir Cutura, Rechtsanwälte bei der Stuttgarter Kanzlei Menold Bezler, hatten deshalb zu Beginn des Gesprächskreises provokant die These aufgestellt: „Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist der Schlüssel zum Unternehmenserfolg!“ Die Referenten stellten die verschiedenen Beteiligungsmodelle vor. In großen Unternehmen ist es zweifellos die Belegschaftsaktie. Aber erstens besitzen nicht alle Familienunternehmen die Rechtsform einer AG, und zweitens ist der administrative Aufwand relativ hoch. Bei der stillen Beteiligung tätigen die Mitarbeiter eine Vermögens-einlage in das Unternehmen und erwerben damit einen Anspruch auf Gewinnbeteiligung. Ein Mitspracherecht steht dem stillen Gesellschafter nicht zu, aber er hat ein Auskunftsrecht hinsichtlich der Ertragslage. Wenn die Mitarbeiter Genussrechte erwerben, überlassen sie dem Unternehmen Geld wie ein Gläubiger. Sie werden keine Gesellschafter und erhalten keine Informations- und Mitwirkungsrechte. Das Mitarbeiterdarlehen ist ebenfalls eine Beteiligungsform mit relativ geringem Aufwand. Die beiden Referenten empfahlen ausdrücklich, den Betriebsrat frühzeitig in die Gestaltung und Umsetzung einzubeziehen. „Wer als Unternehmer alle Untiefen und Klippen vermeidet, kann die Mitarbeiterkapitalbeteiligung wirklich zur Win-win-Situation gestalten.“ ■



ALLE FOTOS: HANSELMANN