

Nachfolge im Familienunternehmen

Wie Sie den Generationenwechsel strategisch planen und praktisch umsetzen

Bearbeitet von

Von Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Dipl.-Kfm., Mediator (BM®), Nachfolge und Executive Coach (ICF),
und Maxi Unger, Dipl.-Kffr., Dipl.Psych., Executive Coach, Systemische Familientherapeutin

1. Auflage 2019. Buch. 452 S. Softcover

ISBN 978 3 406 68432 6

Format (B x L): 14,1 x 22,4 cm

[Recht > Handelsrecht, Wirtschaftsrecht > Gesellschaftsrecht](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' is written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Koeberle-Schmid/Unger

Nachfolge im Familienunternehmen



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Nachfolge im Familienunter- nehmen

Wie Sie den Generationenwechsel
strategisch planen und praktisch
umsetzen

von

Dr. Alexander Koeberle-Schmid

Maxi Unger

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

2019



beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

www.beck.de

ISBN Print 978-3-406-68432-6

ISBN E-Book 978-3-406-68433-3

© 2019 Verlag C.H. Beck oHG

Wilhelmstraße 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck, Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, In den Lissen 12, 76547 Sinzheim

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © ottoshtekker – depositphotos.com,

© victoreus – depositphotos.com

Autorenfotos: © Ramona Czygan

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

So nutzen Sie dieses Buch

Um Ihnen das Lesen und Arbeiten mit diesem Buch zu erleichtern, haben die Autoren verschiedene Stilelemente verwendet, die Ihnen das schnellere Auffinden bestimmter Texte ermöglichen. So finden Sie die Tipps und Musterformulare sofort.



Hier finden Sie Tipps, Aufzählungen und Checklisten.



So sind „Merksätze“ gekennzeichnet.



Hier finden Sie Beispiele, die das Beschriebene plastisch erläutern und verständlich machen.



Hier finden Sie Übungen und Muster zum Selbstausfüllen.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

dieses Buch ist entstanden, weil sich viele Familienunternehmer darüber beschwert haben, dass die meisten Fachbücher zum Generationenwechsel „für Berater statt für Unternehmer“, „nicht praxisorientiert“ oder „zu kompliziert“ geschrieben seien. Unser Buch ist ein Do-it-Yourself-Ratgeber, mit dem Sie Ihren eigenen Generationenwechsel planen können. Wir zeigen Ihnen viele Optionen und veranschaulichen die jeweiligen Konsequenzen, damit Sie Ihr Lieblingsszenario auswählen und durchspielen können.

Familienunternehmen sind so bunt und vielseitig wie die Unternehmerfamilien, denen sie gehören. Ebenso individuell sind die Unternehmensnachfolgen und die Themen, die darin eine dominierende Rolle spielen. Manchmal ist auf der Vermögensebene alles klar, weil über die Anteile für Generationen im Voraus testamentarisch verfügt wurde, aber in der Familie rappelt es wie verrückt. Manchmal sind sich Familienmitglieder und Gesellschafter einig, aber auf der Unternehmensebene ist nicht klar, wohin es gehen soll. Alle wollen das Beste, nur leider in verschiedenen Richtungen. Wir zeigen Ihnen, wie Sie aus dieser Situation herauskommen, pragmatische Entscheidungen treffen und Streit vermeiden.

Auch wenn wir alle wichtigen Nachfolgeoptionen umreißen, liegt unser Schwerpunkt auf der „echten“, nämlich der familieninternen Nachfolge. Wir hoffen, dass sich die Lebendigkeit und Kraft dieser besonderen Spezies lebender Systeme, wie es Familienunternehmen sind, in unseren Beispielen anschaulich widerspiegeln. Mit Theorien von Familienunternehmen bzw. von Unternehmerfamilien

beschäftigen wir uns nur insoweit, als es für Ihr Verständnis notwendig ist. Das haben Kollegen und Wissenschaftler großartig gemacht, wie Sie unseren Literaturempfehlungen am Ende des Buches entnehmen können.

Beim Schreiben haben wir uns für einen thematischen Ansatz entschieden, der dem chronologischen nicht immer folgt. Manchmal muss eine Familie eine bestimmte Frage schon früh beantworten, manchmal erst später. Das entscheiden wir in unseren Beratungen immer individuell, passend zu der Familie und zum Unternehmen, und so haben wir auch das Buch aufgebaut. Der Vorteil ist, dass Sie nicht Kapitel für Kapitel lesen müssen, sondern schnell das Thema finden, das Sie interessiert. Der Nachteil ist, dass wir Doppelungen nicht immer vermeiden konnten.

Am Ende werden alle Themen behandelt sein, denn es ist unser Ziel, Ihnen eine Anleitung für Ihre eigene Nachfolgestrategie und praktische Tipps für die heiklen Momente während der Umsetzung zu geben. Allerdings müssen wir die Einschränkung machen, dass es immer auch Konstellationen geben kann, die der betriebswirtschaftlichen, unternehmensstrategischen, juristischen, steuerlichen oder psychologischen Beratung im Einzelfall bedürfen. Geht es also ganz ohne Berater, wenn man dieses Buch gelesen hat? Jein! Vielleicht ist Ihr Familienunternehmen zu groß, die Gesellschafterrunde zu unterschiedlich, die steuer- oder erbrechtlichen Details zu kompliziert. Wir sind weder Steuerberater noch Experten im Gesellschaftsrecht, dennoch ist der Geist dieses Buches interdisziplinär. In diesem Sinne danken wir Herrn Ass. jur. Rouven Eichten, der an der Universität Bayreuth auf dem Gebiet des Erbrechts promoviert, und Prof. Dr. Jens Escher (Rechtsanwalt und Steuerberater, Taylor Wessing, Düsseldorf) für ihren kompetenten kollegialen Rat.

Wir bitten um Ihr Verständnis, dass wir häufig von „Vater“ und „Sohn“, „Junior“ und „Senior“ sprechen. Manchmal tun wir das, um typische, über lange Zeiträume soziokulturell geprägte Nachfolgemuster und -mechanismen zu veranschaulichen. Zumeist aber haben wir diese Variante im Interesse Ihres ungestörten Leseflusses gewählt. In der Realität gibt es zu unserer großen Freude immer häufiger und selbstverständlicher Kombinationen mit „Mutter“ und „Tochter“.

Wir danken unseren Klienten für ihr Vertrauen und die Inspiration, ohne die das Buch nicht entstanden wäre. Jeder Fall ist anders, und wir haben uns umso mehr bemüht, aus der unendlichen Vielfalt von

Unternehmerfamilien und Familienunternehmen die Beispiele und Konstellationen so darzustellen, dass eine breite Leserschaft sich darin wiederfinden und Schlüsse für die eigene Nachfolge ziehen kann. Wir danken allen deutschen Familienunternehmen, die uns bisher über jede Wirtschaftskrise getragen haben und es mit ihrer Verantwortung und Innovationskraft weiterhin tun werden. Davon sind wir überzeugt.

Berlin und Köln, im Januar 2019

Maxi Unger

Dr. Alexander Koeberle-Schmid



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhalt

Vorwort	7
1. Kapitel: Warum es sich für Sie lohnt, dieses Buch zu lesen	15
2. Kapitel: Fallen, Hürden, Hindernisse	23
3. Kapitel: Je früher der Start, desto leichter der Weg	35
4. Kapitel: Die Nachfolgestrategie – familienintern, unternehmensintern oder extern?	45
I. Erst die Person und dann die Nachfolgestrategie oder umgekehrt?	48
II. Klarheit schaffen über die Nachfolgeoptionen	52
1. Klarheit über die Anzahl der Gesellschafter	52
2. Klarheit über die Verteilung der Anteile	60
3. Klarheit über das Vermögen	69
4. Klarheit über die Finanz-, Ertrags- und Liquiditätslage Ihres Unternehmens	74
5. Klarheit über Positionen und Rollen	76
6. Klarheit über die unterschiedlichen Zielsetzungen ..	78
III. Eine Wahl aus verschiedenen Nachfolgemodellen treffen	80
1. Reine Familiennachfolge: Führungs- und Vermögensnachfolge bleiben in der Familie	85
2. Mischnachfolge: Fremdführung bei Unternehmensverbleib in der Familie	89

3. Erweiterte Mischnachfolge (bis zur vollständigen Aufgabe der Familieninhaberschaft)	94
4. Reine Fremdnachfolge: Führungs- und Vermögensnachfolge werden aufgegeben	95
5. Kapitel: So findet man seinen Nachfolger	109
I. Der passende Kandidat für das Unternehmen	109
1. Vor- und Nachteile der Familienführung	110
2. Vor- und Nachteile der unternehmensinternen Führung	115
3. Vor- und Nachteile der Fremdführung	117
II. Den Nachfolger aus der Familie bestimmen und aufbauen	119
1. Die Erziehung zur Nachfolge beginnt früh	120
2. Kompetenzentwicklung der Juniorengeneration	123
3. Ein Entwicklungsplan für den Nachfolger	127
3. Die Beurteilung eines Nachfolgers	133
4. Die Vergütung des Nachfolgers	139
III. Die Familiennachfolge – eine Frage des Wollens, Könnens und Dürfens	142
1. Wollen, Können, Dürfen des Nachfolgers	142
2. Wollen, Können, Dürfen anderer Familienmitglieder .	149
3. Wollen und Können des Übergebers	154
IV. Pro und Contra Doppelspitze	154
V. Den richtigen Fremdmanager finden und aufbauen	159
1. Die unternehmensinterne Führungsnachfolge	159
2. Die unternehmensexterne Führungsnachfolge	163
6. Kapitel: Der Nachfolger tritt an – die Gestaltung des Übergangs	167
I. Vorbereitungen auf den Tag des Antritts	167
II. Der alte und der neue Chef – ein perfektes Tandem! ...	176
1. Dauer des Übergangs	177
2. Verantwortungsübergabe und -übernahme bedingen einander	178
3. Tipps, die dem Nachfolger die Verantwortungsübernahme leichter machen	181
III. Endlich frei?! Freud und Leid des Seniors	194
1. Altersgrenze – oder nicht?	195
2. Faktoren, die dem Senior die Verantwortungsabgabe leichter machen	196

IV. Nie wieder frei?! Lust und Last der Kronprinzen und Kronprinzessinnen	203
1. Persönlichkeitsaspekte	204
2. Unternehmensaspekte	212
3. Gesellschafteraspekte	214
4. Familienaspekte	216
V. Rituale – die Symbolkraft des Schaffens, Bewahrens und Abschaffens	220
VI. Kommunikation der Inthronisierung	224
7. Kapitel: Das Unternehmen guten Mutes übereignen: familienintern, unternehmensintern oder extern?	229
I. Privatvermögen ist die einzige sichere Altersversorgung	229
II. Die Krux mit dem Pflichtteil	238
1. Kleine Einführung ins Erbrecht	238
2. Das Pflichtteilsdilemma einvernehmlich lösen	244
3. Das Pflichtteilsdilemma einseitig abfedern	252
III. Ehen mit und ohne Vertrag	258
IV. Die familieninterne Inhabernachfolge – verschenken, vererben, verkaufen?	268
1. Verschenken	269
2. Vererben	279
3. Oder besser verkaufen?	297
V. Bloß nicht zu viel Erbschaftsteuer!	300
1. Eckpfeiler der Erbschaftsteuer	301
2. Maßnahmen für die erbschaftsteuerliche Optimierung	312
VI. Eine Familienstiftung zur Bewahrung des Lebenswerks ..	316
8. Kapitel: So sichern Sie die Zukunft Ihres Unternehmens ..	331
I. Familienverfassung und Generationenvertrag	331
1. Brauchen Unternehmerfamilien eine Verfassung? ...	331
2. Welche Themen werden in der Familienverfassung festgelegt?	338
3. Der Weg ist das Ziel	344
II. Eigentum verpflichtet – und verleiht Rechte!	348
1. Rechte und Pflichten der Eigentümer	348
2. Das Recht auf Gewinn: volle Kassen oder Ausschüttung?	354
III. Allzweckwaffe Beirat	360

9. Kapitel: In guten und in schlechten Zeiten: die Familie hält zusammen	371
I. Achtung, Dank und Anerkennung	372
II. „Business First“ oder „Family First“?	377
III. Reden ist Gold – wie gute Kommunikation in Unternehmerfamilien funktioniert	382
IV. Wie Konflikte vermieden werden	387
1. Zwischen Meinungsverschiedenheit, Streit und Konflikt unterscheiden	388
2. Zwischen Was, Wie und Wer unterscheiden	389
3. Rollenklarheit herstellen	389
4. Spaltung und Loyalitätskonflikte vermeiden	391
5. Die eigene Konfliktrolle reflektieren – zwei Bausteine zur Lösung von Beziehungskonflikten	395
6. Konfliktmanagementregeln	396
V. Schlichter, Richter, Friedensstifter – wer den Familienfrieden noch zu schützen hilft	398
1. Hauseigene Friedensrichter	398
2. Zugekaufte Streitschlichter	406
10. Kapitel: Plötzlich ohne Chef (Notfallnachfolge)	411
11. Kapitel: Wenn doch ein Berater benötigt wird	423
Quellen, Studien und vertiefende Literaturempfehlungen ..	441
Abkürzungsverzeichnis	445
Stichwortverzeichnis	447
Autoren	451