Hans-Georg Huber
Heribert Sterr-Kölln

Nachfolge in Familienunternehmen

Den Generationswechsel erfolgreich gestalten

Ein Orientierungsbuch für Unternehmerfamilien und ihre Berater

eBook
SCHÄFFER POESCHEL

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw. Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü »Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen
der Schäffer-Poeschel Verlag

Hans-Georg Huber/Heribert Sterr-Kölln

Nachfolge in Familienunternehmen

**Den Generationswechsel erfolgreich gestalten –
Ein Orientierungsbuch für Unternehmerfamilien und ihre Berater**

2006
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

e-book ISBN: 978-3-7992-6154-8

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de
Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt
Satz: Johanna Boy, Brennberg

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Vorwort

Das Thema Nachfolge in Familienunternehmen ist seit gut einem Jahrzehnt ein Dauerbrenner in der wirtschaftsnahen Publizistik. Man weiß inzwischen sehr genau um die spezifischen Risiken Bescheid, die den Generationswechsel in diesem Unternehmenstyp begleiten. Offenkundig ist die große volkswirtschaftliche Bedeutung, die das häufige Scheitern von Übergabeprozessen besitzt. Zigtausend Arbeitsplätze gehen jährlich in diesem Zusammenhang verloren.

Trotz dieser gelungenen Sensibilisierung des öffentlichen Bewusstseins hat sich an den eingespielten Verhaltensmustern der übergebenden Generation bis heute nichts Grundlegendes geändert. Nach wie vor wird die Notwendigkeit einer zeitgerechten und gezielten Vorbereitung des Wechsels systematisch negiert. Immer noch werden viele Unternehmen und die damit verbundenen Familien vom plötzlichen Ausscheiden ihrer Spitze (bedingt durch Tod, Krankheit, etc.) ohne jede Vorsorge getroffen. Es ist ein erstaunliches Phänomen, dass das Wissen der beteiligten Akteure um die großen Herausforderungen eines guten Übergangs in Familienunternehmen normalerweise nicht dazu führt, dass entsprechende Schritte zeitgerecht eingeleitet werden. Offensichtlich sind hier enorme Kräfte am Werk, die einen strukturierten und gesteuerten Übergang nachhaltig behindern.

Tatsächlich deutet die anhaltend hohe Scheiternsquote von Familienunternehmen darauf hin, dass sich in diesem Zeitraum des Übergangs eine Reihe von schwer wiegenden Problemen verdichten, welche die Nachfolge in Familienunternehmen nicht mit dem üblichen Führungswechsel in Unternehmen vergleichbar machen. Es geht ja schließlich darum, einerseits für die weichende Generation eine für sie noch anstrebenswerte persönliche Zukunftsperspektive zu finden, die es ihnen ermöglicht, ihr Lebenswerk loszulassen und das Ruder tatsächlich in jüngere Hände zu legen. Gleichzeitig stehen die Nachfolger unter einem gewaltigen Erwartungsdruck seitens der anderen Familienmitglieder, seitens der Belegschaft, der Kunden und Lieferanten; dies ist ein Druck, der stets die schwer zu bewältigende Spannung zwischen Kontinuitätshoffnungen und grundlegenden Veränderungserwartungen aufbaut. Zwischen diesen Polen einen eigenständigen Weg zu finden, ist für Nachfolger eine ganz besondere Herausforderung.

Zum anderen löst der Nachfolgeprozess auch auf der Seite des Unternehmens tief greifende Irritationen aus, nicht zuletzt deshalb, weil v.a. in eignergeführten Unternehmen das gesamte alltägliche Führungsgeschehen total an der Spitze konzentriert ist. Ihr Abgang bewirkt deshalb im System eine Fülle von schweren Verunsicherungen

und Erschütterungen, die von der nachrückenden Generation auch bei bester Qualifikation nicht so ohne Weiteres bewältigt werden kann. Der Führungswechsel in Familienunternehmen ist deshalb regelmäßig von einem tief gehenden Wandel der Führungsstrukturen und vielfach auch mit einer strategischen Repositionierung des Unternehmens verbunden.

Einen ähnlich schwer wiegenden Umbauprozess löst die Nachfolge fast immer auch in der Unternehmerfamilie selbst aus. Auch hier schichten sich die gewachsenen Strukturen um, Erwartungen werden enttäuscht, alte Rechnungen beglichen, neue Rollen müssen entwickelt und Verantwortlichkeiten umgeschichtet werden.

Letztlich gilt es, all diese Veränderungen in tragfähige rechtliche Festlegungen zu gießen. Bei jenen Familienunternehmen, die es erfolgreich in die dritte bzw. vierte Generation geschafft haben, zeigt sich, dass sie es im Laufe ihrer Geschichte nicht zuletzt durch das erfolgreiche Bewältigen charakteristischer Entwicklungskrisen geschafft haben, Routinen auszuprägen, die einen zukunftssichernden Umgang mit den charakteristischen Gefährdungspotenzialen dieses Unternehmenstyps dauerhaft ermöglichen.

Das vorliegende Buch bietet eine ausgezeichnete praktische Stütze für all jene, die fest entschlossen sind, den Generationswechsel nicht wie einen unerwarteten Schicksalsschlag einfach nur zu erleiden; jene Unternehmer, Väter und Mütter, Nachfolger und deren Geschwister, welche die Gestaltung des Übergangs im Unternehmen wie in der Familie als existenzsichernde Führungsaufgabe begreifen, können hier in all den angesprochenen Aspekten eine nützliche Orientierung finden. Möge das Buch die gebührende Verbreitung finden.

Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Institut für Familienunternehmen der
Universität Witten/Herdecke

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V
Einleitung 1

Teil I
Die Ausgangssituation 7

Kapitel 1
Was macht das Thema eigentlich so kompliziert? 9
Die Angst vor der Komplexität 11
Jede Nachfolge ist Neuland 14

Kapitel 2
Die Nachfolge als Prozess 17
Es ist selten zu früh, aber oft zu spät 18
Die Interaktion komplexer Systeme 20

Kapitel 3
Die Prozessqualität schafft Fakten 25
Der Nachfolgeprozess als Bühnenstück 27
Im Sog der Unternehmerfamilie 29

Kapitel 4
Was wird eigentlich vererbt? 32
Der immaterielle Teil des Erbes 34
Die Macht von Familiengesetzen 37

Kapitel 5
Die Beteiligten am Nachfolgeprozess 40
Die Nachfolgegeneration 42
Die Seniorengeneration 44
Die übrigen Familienmitglieder 46
Weitere Beteiligte 48

Teil II
Konstruktive Wege im Nachfolgeprozess 51

Kapitel 6
Zielklärung im Nachfolgeprozess 53

Die gemeinsame Verantwortung 53
Typische Ziele im Nachfolgeprozess 56
Die finanzielle Unabhängigkeit der Elterngeneration 56
Der Fortbestand des Unternehmens 57
Erhalt der Führung in der Familie 58
Der bestmögliche Nachfolger 58
Günstige Bedingungen für den Nachfolger 59
Die gerechte Verteilung unter den Erben 60
Geringes Konfliktpotential für die Erben 61
Die Steuerminimierung 62

Kapitel 7
Das Zielkarussell 63

Typische Zielkonflikte 66
Erhalt der Führung in Familienhand versus bestmöglicher Nachfolger 66
Günstige Bedingungen für den Nachfolger versus die gerechte Verteilung unter den Erben 68
Minimale Steuerbelastung versus Optimierung der anderen Ziele 69
Vermögenssicherung versus Unternehmenskontinuität 70
Der Ausstieg aus dem Zielkarussell 71

Kapitel 8
Der Gang nach Innen 73

Gefühle als Ressource nutzen 74
Das Herausfiltern der zentralen Werte 78

Kapitel 9
Werkzeuge für den Nachfolgeprozess 82

Das Nachfolgetagebuch 83
Die eigene Vorstellungskraft nutzen 84
Das gemeinsame Arbeitsbündnis 85
Die Moderationsmethode 86
Brainstorming 87
Erfolgsfaktoren herausarbeiten 88
Konstruktives Feedback 89

Kapitel 10
Zwischenresümee 91
Der gemeinsame Geist 92

Teil III
Unterstützung im Nachfolgeprozess 95

Kapitel 11
Wann braucht es professionelle Unterstützung? 97
Expertenberatung oder Prozessbegleitung? 98
Eine hohe Prozessqualität absichern 101

Kapitel 12
Der Berater als Wirkfaktor im Nachfolgeprozess 106
Die nötige Rollenklarheit 106
Fachkompetenz, Haltung und Persönlichkeit 110

Kapitel 13
Wie finde ich den richtigen Prozessbegleiter? 114
Kriterien für die Auswahl 115
Das Vorgespräch als Probelauf 117

Kapitel 14
Orientierung im Nachfolgeprozess 121
Die Aufgabe des Prozessbegleiters 122
Die Grundvoraussetzungen für Konstruktivität 125

Kapitel 15
Typische Hindernisse und Ressourcen 129
Die Familienkultur als Vermögen 131
Konflikte und offene Rechnungen 133

Kapitel 16
Beispiel eines moderierten Nachfolgeprozesses 138
Die Diagnose 139
Der Familienworkshop 141

Kapitel 17
Die Abgabe an die Fachexperten 145
Die Auftragsklärung 147
Die schrittweise Gestaltung 149

Teil IV
Die Umsetzung der Nachfolgeregelung 151

Kapitel 18
Qualifizierung Senior 153
Zwischen Vergangenheit und Zukunft 154
Zwischen Rolle und Identität. 157

Kapitel 19
Qualifizierung Nachfolger 161
Die eigene Person als Wirkfaktor 163
Von der Führungskraft zum Unternehmer 166

Kapitel 20
Qualifizierung als Gemeinschaftsprojekt 170
Spielregeln und Rollenklarheit 171
Gemeinsame Zielvereinbarungen 174

Kapitel 21
Die Übergabe der Macht 178
Den Abschied gestalten 179
Die Zukunft des Seniors im Unternehmen 182

Kapitel 22
Das Unternehmen im Wandel 186
Zwischen Bewahren und Verändern 187
Identität und Leitbilder 190

Kapitel 23
Schlusswort 193

Anhang ... 197

Anhang I
Steuerrechtliche Grundlagen ... 199

Einführung ... 199
Erbschaftsteuer und Schenkungsteuer – ein Überblick ... 200
Allgemeines ... 200
Höhe der Erbschaftsteuer ... 201
Bewertung ... 203
Mit welchen Änderungen bei der Bewertung ist zu rechnen (Stand: Oktober 2005)? ... 204
Bewertung von Grundvermögen ... 205
Bewertung von Einzelunternehmen und Personengesellschaften ... 205
Bewertung von Anteilen an Kapitalgesellschaften ... 206
Besonderheiten für Produktivvermögen ... 207
Privatvermögen wird zu Betriebsvermögen ... 209
Einkommensteuer – ein Überblick ... 210
Steuerliche Vorteile bei entgeltlichen Übertragungen ... 210
Entgeltliche Übertragung von Einzelunternehmen ... 210
Entgeltliche Übertragung von Anteilen an Personengesellschaften ... 212
Unentgeltliche Übertragung von Einzelunternehmen und Anteilen an Personengesellschaften ... 213
Teilentgeltliche Übertragungen von Einzelunternehmen und Anteilen an Personengesellschaften ... 214
Übertragungen von Anteilen an Kapitalgesellschaften ... 215
Wiederkehrende Leistungen ... 216
Erbauseinandersetzung bei Betriebsvermögen ... 219
Sonderbetriebsvermögen ... 220
Betriebsaufspaltung ... 221
Fazit ... 223

Anhang II
Rechtliche Grundlagen ... 224

Prinzipien des Erbrechts ... 224
Gesetzliche Erbfolge ... 225
Erbfolge ... 225
Erbfolge der Verwandten ... 226
Erbquote der Verwandten ... 226
Erbfolge des überlebenden Ehegatten ... 227
Erbengemeinschaft ... 227
Gestaltungsmöglichkeiten des Erblassers ... 228

Gestaltungsformen ... 228
Erbvertrag ... 230
Regelungsinhalte eines Testamentes oder Erbvertrages ... 230
Bestimmung des Unternehmensnachfolgers durch gesellschaftsrechtliche Nachfolgeklausel in Personengesellschaften ... 233
Pflichtteilsrecht ... 234
Exkurs: Die Stiftung im Unternehmensbereich ... 235
Unternehmensnachfolge durch Erbvertrag ... 236
Schlussbetrachtung ... 237

Zu den Autoren ... 239

Einleitung

Dieses Buch basiert auf den Erfahrungen und Erkenntnissen der Autoren aus langjähriger professioneller Arbeit mit Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Vielleicht mag es auf den ersten Blick seltsam erscheinen, wenn ein Wirtschaftsprüfer und Steuerberater und ein Psychologe zusammen ein Buch zum Thema Nachfolge in Familienunternehmen schreiben. Was uns jedoch neben der gemeinsamen Wertschätzung dieser Unternehmensform und der Menschen, die dahinter stehen, verbindet, ist das ganzheitliche Verständnis für die Faktoren, die maßgeblich für Erfolg und Scheitern eines Generationswechsels verantwortlich sind.

Häufig werden wir konkret von Unternehmerfamilien für die Begleitung von Nachfolgeprozessen hinzugezogen, manchmal jedoch taucht das Thema in einem ganz anderen Zusammenhang auf. Wenn es um eine neue strategische Orientierung im Unternehmen geht, oder um eine Konfliktmoderation mit Führungskräften des Unternehmens, aber auch bei Aufgabenstellungen, die betriebswirtschaftliche und steuerliche Aspekte betreffen. Die besondere Dynamik von Nachfolgeprozessen spielt in viele Bereiche und Problemstellungen hinein. Dabei wird auch ganz besonders deutlich, wie sehr Unternehmen und Familie miteinander verwoben sind.

Familienunternehmen haben in unserer Gesellschaft eine wichtige Schlüsselrolle. Sie stellen rund 70 % der Arbeitsplätze, erwirtschaften ca. 60 % der Bruttowertschöpfung privater Unternehmen und schaffen einen Großteil der wirtschaftlichen Innovationen unserer Gesellschaft. Dennoch stehen sie in der Regel nicht im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit, sondern wirken eher im Hintergrund.

Das größte Medieninteresse erzielen Familienunternehmen häufig beim Thema Generationswechsel, vor allem wenn dieser schief läuft. Das passiert leider öfter als allgemein bekannt. Fünfzig Prozent aller Familienunternehmen scheitern bei dem Thema Nachfolge, sei es, weil sie keinen Nachfolger finden, der Nachfolger nicht geeignet ist, oder Konflikte in der Unternehmerfamilie oder zwischen den Erben eine tragfähige Nachfolgeregelung verhindern.

Die entscheidenden Faktoren für das Scheitern des Generationswechsels liegen nach unserer Erfahrung nur in Ausnahmefällen in den reinen Sachthemen, die jeder Nachfolgeprozess zwangsläufig aufwirft. Keine Frage, all diese Themen müssen mehr oder weniger zufrieden stellend gelöst werden. Das Zünglein an der Waage sind jedoch die beteiligten Menschen. Sie sind es, die jeden Nachfolgeprozess einzigartig machen.

Durch die enge Verflechtung von Unternehmen und Familie treffen mehrere hochdynamische und vielschichtige Systeme aufeinander. Das Unternehmen, die Familie, die einzelnen beteiligten Personen, die Beziehungen zwischen den Personen, um nur einige dieser Faktoren zu benennen. Dazu kommen dann noch die steuerlichen, juristischen, wirtschaftlichen und vermögensrechtlichen Aspekte.

Dennoch stehen gerade die Sachthemen häufig im Vordergrund, weil sie wesentlich leichter zu erkennen und zu greifen sind. Eine Vielzahl von Literatur zu den wirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Aspekten der Nachfolge steht zur Verfügung. Zu den menschlichen, psychologischen und psychodynamischen Aspekten hingegen, lässt sich nur sehr wenig finden. Dabei sind es vor allem diese Faktoren, die letztendlich über Erfolg und Misserfolg einer Nachfolge entscheiden.

In den Bereichen, die über rein juristische und steuerliche Aspekte hinausgehen, herrscht oft eine gewisse Sprachlosigkeit. Das können wir immer wieder auf Kongressen, aber auch Informationsveranstaltungen zum Thema Nachfolge in Familienunternehmen beobachten.

Als Beispiel sei hier der Chef einer großen auf Familienunternehmen spezialisierten Kanzlei genannt, der vor Unternehmern und Beratern eine Einführung zum Thema Nachfolgeplanung gab. Nachdem er ausführlich die steuerlichen und juristischen Themen erörterte, erwähnte er am Ende: »Natürlich gibt es auch andere Faktoren, die eine Beratung erschweren, aber dafür haben wir ja den gesunden Menschenverstand.«

Zweifelsohne ist ein gesunder Menschenverstand in vielen Lebenslagen sehr hilfreich, das gilt natürlich auch für den Generationswechsel in Familienunternehmen. Aber gesunder Menschenverstand alleine reicht häufig nicht aus, vor allem, wenn es um ein hoch komplexes Geschehen geht, wie dies in vielen Nachfolgesituationen der Fall ist.

Wir möchten mit diesem Buch unter anderem die Sprachlosigkeit überwinden und sowohl Unternehmerfamilien als auch ihren Beratern damit eine Unterstützung für die Arbeit an einer tragfähigen Nachfolgeregelung an die Hand geben. All zu häufig werden Regelungen gefunden und konkret umgesetzt, die nicht tragfähig sind. Natürlich kann man sich als Berater auf den Standpunkt stellen, der Klient will nur eine perfekte steuerliche oder juristische Lösung, die seinen Vorgaben entspricht. Diese bekommt er in der Regel auch.

Aber kein professioneller Berater will sich damit zufrieden geben, seinen Klienten etwas zu bieten, das diesen nicht wirklich weiterhilft. Fachexperten im Nachfolgeprozess brauchen deshalb eine hohe Sensibilität, erkennen zu können, ob die gewünschte Lösung auch wirklich tragfähig ist. Sie sind die letzte Prüfinstanz, bevor endgültige und zum Teil unkorrigierbare Fakten geschaffen werden.

Während Fachexperten beruflich mehr oder weniger häufig mit dem Generationswechsel in unterschiedlichen Familienunternehmen zu tun haben, kann eine Unternehmerfamilie in der Regel auf keine eigenen Erfahrungen mit diesem Thema zurückgreifen. Mit diesem Buch möchten wir für die Themen hinter den Themen sensibilisieren. Wesentliche Faktoren für das Gelingen oder Scheitern einer Nachfolge darstellen und konstruktive Wege für eine gelungene Nachfolgeregelung aufzeigen.

Dennoch ist dieses Buch kein Rezeptbuch und kann es auch gar nicht sein. Zu verschieden ist die jeweilige Ausgangssituation. Es gibt zwar typische Faktoren, die häufig eine wichtige Rolle spielen, aber wie diese Faktoren wirken, und damit dem Ganzen eine besondere Dynamik geben, ist immer einzigartig.

Die Einzigartigkeit, verbunden mit der besonderen Dynamik macht jede Nachfolge zu einem ergebnisoffenen Prozess. Deswegen lassen sich tragfähige Lösungen in einem so hoch komplexen System nicht mit einem Ablaufplan herbeiführen, sondern erfordern ein systemisches, ganzheitliches Herangehen.

Jede Nachfolge ist ein Prozess, der häufig jedoch sehr unbewusst erlebt und gestaltet wird. Je unbewusster dieser Prozess läuft, desto mehr ist das Ergebnis eine Folge von Zufall, Glück oder Unglück. Ein aktives und bewusstes Herangehen an diesen Prozess vervielfacht die Chance, zu einer tragfähigen Nachfolgeregelung zu kommen.

Bei einem gelungenen Prozess wird nicht nur ein tragfähiges Fundament für die Zukunft von Unternehmen und Familie erarbeitet, gleichzeitig findet auch eine Qualifizierung der beteiligten Personen für diese Zukunft statt. Einer Mutter oder einem Vater, die den Nachfolgeprozess erfolgreich mitgestaltet haben, ist die Krönung ihrer unternehmerischen Leistungen gelungen. Wer sich auf diesen Prozess achtsam und bewusst einlässt, kann Altes loslassen, sich frei machen für Neues und sich auf die Zukunft vorbereiten.

Eine Nachfolgerin oder ein Nachfolger, die diesen Prozess aktiv und konstruktiv mitgestaltet haben und nicht irgendwie gerade noch die Firma bekommen haben, brauchen vor der Aufgabe als Unternehmer keine Scheu mehr zu haben. Sie haben sich bereits die ersten Sporen verdient und gelernt, wie man konstruktiv mit komplexen Situationen umgeht, die gleichzeitig nicht selten auch noch hoch emotional beladen sind. Sie haben gelernt, wie wichtig ein gutes Management von Gefühl und Sache, Familie und Unternehmen ist.

Aber auch für die übrigen beteiligten Familienmitglieder ist dies eine wichtige Vorbereitung, auf ihre Aufgabe als zukünftige Gesellschafter oder Beiräte. Ob sie das Ergebnis mittragen und mit dem Weg dorthin einverstanden sind, ist entscheidend für die Tragfähigkeit jeder Nachfolgeregelung. Das Wissen um die Hintergründe ermöglicht und erleichtert es, die neue Rolle konstruktiv auszufüllen,

Auch für das Unternehmen bietet dieser Prozess Entwicklungsmöglichkeiten. Wenn wir an ein Unternehmen denken, in dem fünf, sechs, sieben Jahre lang nichts Neues

mehr passiert ist oder alles, was probiert wurde, nicht geklappt hat, dann ist für dieses Unternehmen der Nachfolgeprozess eine riesige Chance, weil er neue Impulse bringt und gleichzeitig Altes hinterfragt.

Ein konstruktiver Nachfolgeprozess ist für alle Beteiligten eine große Herausforderung. Gleichzeitig ist er auch eine der besten Investitionen in die Zukunft von Unternehmen und Familie. Sich auf einen bewussten Nachfolgeprozess einzulassen, erfordert von den Beteiligten ein ordentliches Maß an Mut und natürlich die Erkenntnis, dass es sich lohnt, bei wichtigen Themen manchmal über seinen eigenen Schatten zu springen.

Es braucht dazu Fähigkeiten, die erfolgreiche Unternehmer immer schon eingesetzt haben: die Bereitschaft sich Situationen zu stellen, die nur begrenzt planbar sind, die wesentlichen Faktoren zu erkennen, die Flexibilität, Lösungen den veränderten Gegebenheiten anzupassen und diese auf ihre Tragfähigkeit zu überprüfen. Vielleicht mit dem Unterschied, diesmal keine Alleingänge zu machen, sondern die Familie aktiv in die Lösung mit einzubeziehen.

Wir konzentrieren uns in diesem Buch auf die Nachfolge innerhalb der Familie. Andere Lösungen, wie ein Unternehmensverkauf, externe Geschäftsführung oder ein Management-buy-out werden bewusst nicht behandelt, weil sie für die Arbeit mit der Familie und die menschliche Seite des Nachfolgeprozesses keinen Unterschied machen.

Im ersten Teil dieses Buches beschreiben wir die Ausgangssituation im Nachfolgeprozess und die verschiedenen Faktoren, die diesen Prozess oft so kompliziert werden lassen. Wir zeigen auch einige Fallen auf, in die immer wieder gerne getappt wird. Natürlich kommen in einem speziellen Nachfolgeprozess nicht alle diese Faktoren gleichzeitig zum Tragen. Dennoch lohnt sich die Aufmerksamkeit und sei es nur, um zu erkennen, dass diese Faktoren im eigenen Nachfolgeprozess keine Rolle spielen.

Im zweiten Teil des Buches liegt der Schwerpunkt auf der konstruktiven Gestaltung des Nachfolgeprozesses. Wir beschreiben, wie man diesem Prozess eine klare Richtung gibt und welchen Beitrag hierfür die Beteiligten zu leisten haben. Weil es völlig normal ist, dass es in diesem Prozess nicht immer nur gradlinig vorangeht, werden auch Möglichkeiten angesprochen, wie man die Handlungsfähigkeit zurückgewinnt, wenn sich der Nachfolgeprozess festgefahren hat. Darüber hinaus wird dieser Teil durch praxiserprobte Werkzeuge ergänzt, die relativ einfach zu handhaben sind und dennoch eine große Wirkung entfalten können.

Nachfolgeprozesse können so komplex und kompliziert sein, dass die Beteiligten damit überfordert sind, ihn konstruktiv in Eigenregie zu gestalten. Dann ist es sinnvoll, sich professionelle Unterstützung zu gönnen. Wie diese Unterstützung aussehen kann und wobei sie konkret helfen kann, ist das Thema des dritten Teils.

Am Ende jedes Prozesses steht die konkrete Umsetzung der Ergebnisse in die Praxis. Was bei der Vorbereitung, Ausgestaltung und für die Zeit danach zu beachten ist, damit die Nachfolgeregelung auch wirklich gelingt, zeigen wir im vierten Teil dieses Buches.

Letztendlich hat für uns das Stimulieren praktischer Konsequenzen die Priorität vor dem Anspruch, das Thema in seiner ganzen Komplexität dargestellt zu haben. Deshalb konzentrieren wir uns in diesem Buch vor allem auf die »menschliche Seite« und lassen fachspezifische Themen im Wesentlichen außen vor.

Für uns ist dieses Buch ein Erfolg, wenn

- es uns auf diesem Wege gelingt, Unternehmerfamilien zu erreichen, die aus der Vielschichtigkeit des Themas die für sie wesentlichen Elemente erkennen, und zu dem Ergebnis kommen, »es ist sinnvoll, dass wir dieses Thema auch einmal von dieser Seite betrachten«,
- wenn ein Rechtsanwalt oder Steuerberater unser Buch liest und zu der Erkenntnis kommt: »wir müssen, bevor wir die Verträge endgültig ausarbeiten, erst noch ein paar grundlegende Fragen klären«.
- wenn es vielleicht einen Familienunternehmer dazu anregt, an einem Zukunfts-Workshop für die »Zeit danach« teilzunehmen.

Dieses Buch basiert auf unseren Erfahrungen als Prozessbegleiter in der Nachfolge von Familienunternehmen und den dabei gewonnenen Erkenntnissen. Deshalb gilt unser besonderer Dank auch all den Unternehmerfamilien, die durch ihre Offenheit und ihr Engagement im Nachfolgeprozess diesen Erkenntnisgewinn ermöglicht haben.

Teil I
Die Ausgangssituation

Kapitel 1
Was macht das Thema eigentlich so kompliziert?

Um wen geht es? Wer ist betroffen, wenn es um das Thema Nachfolge in Familienunternehmen geht? Für wen ist das eine Herausforderung? Was macht das Thema eigentlich so kompliziert?

Über die Frage, welche Unternehmen als Familienunternehmen klassifiziert werden können oder sollen, wurde bereits viel diskutiert und geschrieben, ebenso über die Nachfolge in Familienunternehmen.

Definiert man Familienunternehmen als Unternehmen, in denen eine oder mehrere Familien maßgeblich am Unternehmen beteiligt sind und dort durch aktive Geschäftsführung, Mitarbeit im Unternehmen oder über die Gesellschafterversammlung prägenden Einfluss haben, gibt es eine Vielzahl unterschiedlichster Varianten. So sind die allermeisten KMU's nach dieser Definition Familienunternehmen. Dies auch deshalb, weil als Familie im weiteren Sinne nicht nur die klassische traditionelle Familie anzusehen ist, sondern auch die neueren Formen familiären Zusammenlebens, die zu ähnlich relevanten Einflüssen zwischen Familie und Unternehmen führen.

Die meisten Existenzgründer und Einzelunternehmer sind Familienunternehmer. Weil das Unternehmen im familiären Alltag eine bedeutende Rolle spielt und umgekehrt.

Spätestens wenn ein junger Unternehmer mit kleinen Kindern sich auf Anregung seines Steuerberaters mit dem Gedanken beschäftigt, mit seiner Frau einen Ehe- und Erbvertrag zu vereinbaren, wird deutlich, dass hier Fragen der Unternehmensnachfolge zu klären sind.

Natürlich ist ein Handwerksbetrieb mit 10 Mitarbeitern und nur einer Hierarchieebene in einer völlig anderen Situation als ein mittelständisches Unternehmen mit mehreren hundert Mitarbeitern oder gar ein Großunternehmen, das in Familienhand ist. Es ist auch ein großer Unterschied, ob das Unternehmensvermögen in den Händen einer Person liegt, oder wie bei manchen großen Unternehmen, in den Händen Hunderter, oder ob es sich um ein Familienunternehmen in zweiter, dritter oder fünfter Generation handelt.

Dennoch stellen sich für all diese Unternehmen spätestens beim Generationswechsel typische gemeinsame Themen und Fragen, für die es gilt, eigene, individuelle Antworten zu finden. Ein Familienunternehmen ist in der Regel viel mehr als nur eine

Geldanlage, die einfach verkauft oder aufgelöst wird, wenn sich eine Erfolg versprechendere Alternative auftut. Der hohe Identifikationsgrad mit dem Unternehmen, die Werte, die Tradition, aber auch die engen familiären Beziehungen und die unterschiedlichen Persönlichkeiten machen den Nachfolgeprozess häufig zu einem hoch komplexen und komplizierten Thema.

An dem Thema Nachfolge kommt jedoch grundsätzlich kein Familienunternehmen vorbei. Allein in den nächsten 5 Jahren steht bei mehr als 350.000 der Familienunternehmen in Deutschland ein Generationswechsel an. Aber selbst bei den Unternehmen, bei denen die Übergabe vermeintlich noch in weiter Ferne liegt, stellt sich die Frage, wie es weitergeht, wenn der Unternehmer kurzfristig durch Krankheit oder Unfall ausfällt. Jede fünfte Nachfolge ist ein Notfall, mit dem keiner ernsthaft gerechnet hat.

Wenn keine oder unzureichende Regelungen eine qualifizierte Nachfolge verhindern, stellt sich oft die Existenzfrage für das Unternehmen. Zumindest aber wird es teuer für alle Beteiligten. Höhere Steuern und die fehlende Führung kosten dann oft so viel, dass eine sachgerechte Lösung nicht mehr möglich ist. Auch Konflikte bei der Erbauseinandersetzung fordern einen hohen materiellen und emotionalen Preis, sowohl für das Unternehmen als auch für die Familie.

Nicht umsonst gilt eine ungeregelte Nachfolge in der Zwischenzeit bei den kreditgebenden Banken als ein erhöhtes Kreditrisiko. Die Banken werden deutlich zurückhaltender mit der Kreditvergabe oder verlangen einen erheblichen Risikozuschlag für die Finanzierung. Der Zugang zu weiterem Eigenkapital ist erschwert.

So oder so, jeder Unternehmer muss einmal abtreten, ob er will oder nicht. Das Thema Nachfolge ist Teil des natürlichen Lebenszyklus von Familienunternehmen und Familienunternehmern. Umso erstaunlicher ist es, dass bei den meisten kleinen und mittleren Familienunternehmen die Nachfolge nicht oder nur vage geregelt ist. Häufig ist auch der begonnene Nachfolgeprozess in eine Sackgasse geraten und einfach stecken geblieben.

Selbst manche großen Familienunternehmen blenden die Notwendigkeit einer Nachfolgeregelung aus.

Damit der Fortbestand, die Zukunft des Unternehmens und das Vermögen nicht gefährdet ist, muss der Wechsel in der Führung des Unternehmens und die Übergabe des Vermögens sorgfältig entwickelt, vorbereitet und geduldig realisiert werden. Das braucht Zeit, vor allem wenn die Option offen gehalten werden soll, dass der Nachfolger aus der eigenen Familie kommt.

Es gibt natürlich Schauspieler-, Juristen-, oder Ärtzedynastien, aber wenige Eltern haben ein so starkes Verlangen wie Unternehmer-Eltern, dass ihre Kinder sich beruflich in ihre Richtung entwickeln und in ihre Fußstapfen treten. Mancher Unternehmer ist daran schon verzweifelt, dass die Kinder dabei nicht »mitspielen«. Nach einer

aktuellen Untersuchung wünschen sich die meisten Unternehmer, dass die Führung in ihrer Familie bleibt. Die ersten Weichen dafür werden oft schon sehr früh gestellt, wenn es um die Berufswahl, Studium oder Ausbildung eines potentiellen Nachfolgers geht. Daneben ist ein längerer Qualifizierungsprozess notwendig, der alle relevanten Aspekte umfasst, um in die Rolle des Unternehmers hineinzuwachsen. Bescheiden gerechnet kann man sagen, der Prozess beginnt in diesem Fall mindestens 15 Jahre vor der konkreten Übergabe.

Die Angst vor der Komplexität

Nachfolge ist Chance, Herausforderung und meist auch Risiko und Krise zugleich. Nicht umsonst schaffen nur 50 % der Unternehmen den Wechsel in die zweite Generation und gar nur 3 % in die dritte Generation. Nachfolge ist eine kritische Schwelle, an der sich die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen entscheidet. Selbst ein gesundes und erfolgreiches Unternehmen kann durch eine verkorkste Nachfolge in den Ruin getrieben werden.

Auf der anderen Seite gibt es viele Beispiele, wo eine gelungene Nachfolge neuen Wind ins Unternehmen gebracht und die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Überlebenschance und Zukunftsfähigkeit deutlich erhöht hat. Auch noch so agile, kreative und leistungsfähige Unternehmer sind einem natürlichen Alterungsprozess unterworfen. Ihre Kraft lässt nach und häufig auch die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen. Sie tendieren dann dazu, weniger in die Zukunft ihrer Unternehmen zu investieren und stehen notwendigen Veränderungen oft defensiv gegenüber.

Trotz der Notwendigkeit, die Nachfolge rechtzeitig zu regeln, wird das Thema häufig umschifft oder verdrängt. Natürlich gibt es immer viele zwingende Gründe, sich mit diesem Thema ein bisschen später zu beschäftigen, so fordert der turbulente Alltag mit all den dringenden und wichtigen Fragen und Entscheidungen die volle Aufmerksamkeit und Kraft. Ein Unternehmen erfolgreich zu führen ist nie ein Kinderspiel. Und man hat ja noch viel Zeit. Häufig ist es dann allerdings zu spät.

Oft wird auch der Wunsch oder die Absicht des Unternehmers, die Nachfolge in einer bestimmten ihm genehmen Weise zu regeln, mit einer geklärten Regelung verwechselt. Wenn wir einen Unternehmer darauf ansprechen, ob eine Nachfolgeregelung existiert, oder darauf hingearbeitet wird, bekommen wir häufig die Antwort »Mein Sohn/meine Tochter wird mal das Unternehmen übernehmen«. Wenn wir dann nachfragen, ob der potentielle Nachfolger das weiß, ob er es will, ob er es kann, wann und wie die Nachfolge stattfinden soll und wie die anderen Beteiligten dazu stehen, gibt es Antworten wie »das wird sich schon alles regeln, wir haben ja noch Zeit«. Die

bloße Idee, bereits einen Nachfolger auserkoren zu haben, hat etwas sehr Beruhigendes und macht es leicht, das Thema in die Zukunft zu verschieben.

Kein erfolgreicher Unternehmer würde in seiner Unternehmensführung bei einem anderen ähnlich zentralen und existentiellen Thema so unklar und unentschlossen, manchmal sogar widersprüchlich handeln. Er würde auf klaren Zielen bestehen, auf grundlegenden Entscheidungen, auf professionellem Projektmanagement, auf der Überprüfung von Zwischenzielen und Entwicklungsfortschritten. Und er würde dafür sorgen, dass die wesentlichen Informationen kommuniziert werden und die notwendigen Ressourcen für eine tragfähige und zukunftsfähige Lösung zur Verfügung gestellt werden.

Dass entschlossene Unternehmer beim Thema Nachfolge manchmal zu Zauderern werden, liegt nach unserer Erfahrung vor allem an zwei Gründen: An der großen Komplexität des Themas und an den tiefen Emotionen, die dabei zwangsläufig berührt werden. Die Nachfolge in Familienunternehmen ist nie nur ein reines Sachthema, auch wenn häufig von allen Beteiligten gerne so getan wird, um das Thema zu vereinfachen.

Eine erfolgreiche Nachfolgeregelung lebt von ihrer Stimmigkeit und Tragfähigkeit. Die logisch »richtige Entscheidung« mit sehr »unguten Gefühlen« ist für die wesentlichen Beteiligten nicht tragfähig, weil die Regelung dadurch automatisch immer wieder in Frage gestellt wird. Jeder Fachexperte, ob Steuerberater, Jurist oder Banker kennt Situationen, in denen eine scheinbar perfekt ausgearbeitete Regelung durch nur eine einzige Nachfrage Makulatur wurde.

Sich als Senior dem Thema Nachfolge zu stellen, bedeutet in der Regel, sich freiwillig in ein Dilemma zu begeben. Das beginnt schon bei den unterschiedlichen Sachzielen, die alle wichtig sind und sich gleichzeitig oft widersprechen, und setzt sich fort über Familienziele und die eigenen ganz persönlichen Ziele.

Für den Senior ist die Nachfolge deswegen emotional so hoch besetzt, weil gleichzeitig alle Themenkomplexe berührt sind, die dem Unternehmer wirklich etwas bedeuten: sein Lebenswerk, sein Geld und seine Familie, aber auch wesentliche Teile seiner Identität, Status und Macht und natürlich auch seine eigene Vergänglichkeit.

Wenn man sich dem Komplex Nachfolge nähert, wird sehr schnell deutlich, dass je nachdem, von welcher Perspektive das Thema angegangen wird, es sehr unterschiedliche Blickwinkel gibt, die zudem oft zueinander im Widerspruch stehen.

Für den Senior ist häufig das Thema der »doppelten Unsterblichkeit« berührt: »Was bleibt wenn ich nicht mehr bin?« Wie bei allen Eltern lebt ein Stück von ihm, von seiner Persönlichkeit, auch nach seinem Tode durch die Kinder weiter. Gleichzeitig hat er zusätzlich mit dem Unternehmen ein Lebenswerk geschaffen, das häufig weiterhin seinen Namen trägt und von dem er hofft, dass es ihn überdauert, vor allem wenn

es in den Händen der Familie bleibt. So betrachtet, geht es für ihn um enorm viel. Das hohe Engagement mit dem die Macht, der Status und das Vermögen über den eigenen Tod hinaus in der eigenen Familie gesichert werden soll, ist vergleichbar mit dem Streben des Hochadels den Thron für die eigenen Nachkommen zu sichern.

Familienunternehmen haben eine besondere Dynamik. Generell sind sie geprägt vom Spannungsfeld zweier komplexer Systeme, die eng miteinander verwoben sind, Familie und Unternehmen. Diese enge Verknüpfung ist häufig Garant für den Erfolg, aber potentiell auch Ursache für das Scheitern. Probleme aus der Familie können das Unternehmen infizieren und umgekehrt. Auf der anderen Seite kann das Engagement der Familie das Unternehmen im positiven Sinn mitreißen und dabei helfen, auch schwierige Situationen konstruktiv zu bewältigen.

Wie in jeder Familie gibt es auch in Unternehmerfamilien die unterschiedlichsten Persönlichkeiten und damit auch die unterschiedlichsten Gefühle und Wünsche, Werte und Lebensvorstellungen. Wenn diese in Gesellschafterversammlungen, oder auch völlig informell bei einer Familienfeier, Einfluss auf das Unternehmen nehmen, erlebt dies mancher Unternehmer wie die Aufgabe »einen Sack Flöhe zu hüten«, wie es ein Familienunternehmer plastisch ausdrückte.

Dieses Spannungsfeld zwischen Familie und Unternehmen konstruktiv zu bewältigen, ist schon im normalen Alltag als Familienunternehmer manchmal nicht so leicht. Es bringt den Familienunternehmer immer wieder in Rollenkonflikte als Vater, Ehemann, Onkel, Schwager, Familienmitglied auf der einen Seite und als Unternehmensleiter und Gesellschafter auf der anderen. Diese Gemengelage spitzt sich beim Thema Nachfolge noch zu und macht einen Nachfolgeprozess meist zu einem komplexen und hoch sensiblen Thema.

So möchte z. B. der Senior (als Vater) all seine Kinder aus Gründen der Gerechtigkeit gleich behandeln und trotzdem muss er (als Unternehmer und Gesellschafter) mitentscheiden, wer das Unternehmen weiterführen soll und damit eine herausgehobene Position bekommt. Oder er hat das Gefühl, keines seiner Kinder kommt für die Nachfolge in Frage und er weiß, dass dies für den einen oder anderen nur sehr schwer zu akzeptieren ist. Oder der Nachfolger, den er sich ausgesucht hat, hat seine Pläne geändert und sucht seine Lebensglück nicht mehr im elterlichen Unternehmen, sondern anderswo. Und sein möglicher Ersatz ist beleidigt, weil er das Gefühl hat, er ist nur zweite Wahl.

Um den Familienfrieden nicht zu gefährden und nicht noch eine weitere herausfordernde Baustelle neben all denen aufzumachen, die jeder Unternehmer sowieso schon zu bewältigen hat, wird häufig verdrängt und taktiert, um die potentiellen Konfliktherde zu umgehen. Immer wieder begegnen wir als Berater bei der Nachfolge in Familienunternehmen hoch emotionalen Konflikten zwischen den Beteiligten, die buchstäblich unter den Teppich gekehrt werden.