

Wolf Kempert

Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen

Wolf Kempert

Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen

Leitfaden für Unternehmer
und Nachfolger

Mit Fallbeispielen und Checklisten



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

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0646-5

Geleitwort

Familienunternehmen sind das Rückgrat unserer Wirtschaft. Männer und Frauen an der Spitze dieser Unternehmen gestalten die Zukunft und schaffen damit Perspektiven für unsere Wirtschaft und Gesellschaft.

Familienunternehmen verhalten sich wie Organismen. Sie entstehen aus der Gründung, sie wachsen und reifen, durchlaufen auch schwierige Zeiten, erholen sich und vergehen auch manchmal. Ein wesentlicher Unterschied besteht allerdings.

Die Unternehmensnachfolge kann wie eine Wiedergeburt eines Unternehmens, ein Neuanfang, ein Relaunch sein. Marketingstrategen wissen um die Notwendigkeit der exakten Analyse, Konzeption und Umsetzung eines derartig komplexen Projektes wie dem Relaunch eines Produktes. Warum glauben so viele Familienunternehmer, dass ihre Nachfolge eine derartige Positionsbestimmung, Planung und Umsetzungsbegleitung nicht erfordert – obwohl sie weitaus komplexer und facettenreicher ist?

Zu häufig stehen die steuerlichen und juristischen Optimierungen im Mittelpunkt. Der eigentlich relevante betriebswirtschaftliche, strategische Komplex der Nachfolge ebenso wie der psychologische werden dabei meist sträflich vernachlässigt. Die große Chance, zugleich mit der Regelung der Führungsnachfolge die betrieblichen Strukturen und Prozesse auf die Herausforderungen der Zukunft auszurichten, wird allzu oft vergeben.

Ein großer Vorteil ist, wenn die Unternehmensnachfolge aus freien Stücken und in einem Klima des größtmöglichen Vertrauens erfolgt. Meine Eltern haben meine Brüder und mich zu keinem Zeitpunkt unter Druck gesetzt, ihre Arbeit bei ALBA fortzuführen. Wir waren stets frei in der Entscheidung, andere berufliche Wege zu gehen. Wichtig war immer, einen Weg konsequent und mit ganzer Energie zu verfolgen.

Vielleicht war genau dieser Umstand ausschlaggebend, warum wir gerne in das Unternehmen eingestiegen sind und auch schon früh Verantwortung übernommen haben. Schon Anfang der neunziger Jahre hat sich unsere Familie darauf verständigt, dass wir als Familienunternehmen bestehen bleiben und unsere strategische Unabhängigkeit bewahren wollen. Daran hat sich bis heute nichts geändert, daran halten wir fest.

Letztlich ist Strategie der Aufbau von langfristig verteidigungsfähigen Wettbewerbspositionen. Daran müssen sich Unternehmer auch beim Generationenwechsel messen lassen. Übergeben sie ein Unternehmen, das fit für die Zukunft ist? Gestalten sie das Unternehmen gemeinsam mit ihrem Nachfolger und ihren Führungskräften zukunftsfähig?

Gerade im Zeitalter des globalen Wettbewerbs, einer Innovationsdynamik ohnegleichen müssen sich Familienunternehmen durch eine konsequente Managemententwicklung eigene Kompetenzen und externes Wissen sichern.

Die daraus resultierende Unternehmensführung ist in vielen größeren Mittelstandsunternehmen anzutreffen. In vielen meist kleineren Familienunternehmen existiert ein hohes Verbesserungspotenzial. Hier kann dieses Buch Orientierung bieten.

Ich wünsche diesem Praxishandbuch, das sich der Zukunftssicherung des Familienunternehmens verschrieben hat, dass es auf ein hohes Interesse stößt bei allen, die den Generationenwechsel in Unternehmen gestalten und verantworten.

Berlin, Oktober 2007

Eric Schweitzer

Dr. Eric Schweitzer ist Präsident der Industrie- und Handelskammer zu Berlin und Vorstand der ALBA AG, Berlin.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort	9
1. Familienunternehmen als Zukunftsgestalter	13
1.1 Der Mittelstand als Motor der Konjunktur	13
1.2 Was ist ein Familienunternehmen?	15
1.3 Führungswechsel im Mittelstand	22
1.4 Familienunternehmen und die Herausforderungen	30
1.5 Unternehmensnachfolge im Fokus der Politik	36
2. Generationswechsel aus Unternehmensicht	39
2.1 Der richtige Zeitpunkt	39
2.2 Notfallplanung	42
2.3 Persönliche Positionsbestimmung	46
2.4 Vom Lebenswerk loslassen	50
2.5 Zielsetzungen und Interessenausgleich im Nachfolgeprozess	57
2.6 Möglichkeiten der Nachfolgegestaltung	61
3. Die Zukunft des Unternehmens	99
3.1 Stimmt die strategische Positionierung?	99
3.2 Passt die Betriebsstruktur zu Ihrer Strategie?	114
3.3 Wie führen Sie Ihr Unternehmen?	116
3.4 Führung und Management	127
3.5 Change Management – Veränderungsprozesse aktiv gestalten	132
3.6 Etablierung eines Beirats	140
3.7 Ist die richtige Mannschaft an Bord?	146
4. Welchen Wert stellt Ihr Unternehmen dar?	149
4.1 Verschiedene Sichtweisen auf das Unternehmen	149
4.2 Wahl des Bewertungsverfahrens	151
5. Rechtliche, steuerliche und finanzielle Aspekte der Unternehmensübertragung	155
5.1 Welche Rolle spielt die Rechtsform?	155

5.2 Steuerliche Aspekte.....	163
5.3 Finanzierung	168
6. Spannungsfeld Familie und Unternehmen	175
6.1 Der Familienunternehmer	175
6.2 Familie – Rückgrat des Familienunternehmens.....	176
6.3 Werte- und Bedürfniswandel der Nachfolgeneration	177
6.4 Die richtige Strategie für Familie und Firma	179
6.5 Die Rolle des Unternehmens selbst	181
6.6 Psychologie und Kommunikation in der Nachfolge	183
7. Der Nachfolger aus der Familie – Garant für Kontinuität und Erfolg.....	187
7.1 Der Generationswechsel birgt Risiken.....	187
7.2 Anforderungskriterien für den guten Nachfolger	189
7.3 Das Wesentliche – für Sie als Nachfolger.....	204
7.4 Ursachen des Erfolgs	207
8. Entwicklungsschritte im Nachfolgeprozess	221
8.1 Prüfung und Entscheidung.....	221
8.2 Training der unternehmerischen Persönlichkeit	222
8.3 Unternehmenspraxis lernen	228
8.4 Der Eintritt ins Familienunternehmen	230
Anhang: Vorgehensweise im Nachfolgeproblem.....	243
Abbildungsverzeichnis	245
Tabellenverzeichnis	247
Checklistenverzeichnis	248
Literaturverzeichnis.....	249
Danksagung	253
Stichwortverzeichnis	255
Der Autor.....	259

Vorwort

Dieses Buch schreibe ich aus der Sicht des Unternehmers für Unternehmer und Nachfolger. Sie als Unternehmer und Sie als Nachfolger finden heute eine Fülle von Informationen über das Thema Nachfolge. Aus meiner nahezu zwanzigjährigen Zusammenarbeit mit Familienunternehmen im Generationenwechsel zeigt sich, dass die Familie, die Person des Unternehmers sowie die des Nachfolgers, ja selbst das Unternehmen vernachlässigt werden zu Gunsten eines steuerlich-rechtlichen Schwerpunktes. Eine erfolgreiche Unternehmensübergabe steht aber auf drei Säulen:

1. der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens,
2. dem psychologisch/menschlichen Spannungsfeld zwischen Unternehmer – Nachfolger – Familie – Management,
3. den steuerlich-rechtlichen Rahmenbedingungen.

Meine Erfahrung ist dabei geprägt von der gemeinsamen Tätigkeit mit Bankern, Anwälten, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern – und auch mit Psychologen.

Je früher Sie sich mit der Übergabe Ihres Unternehmens beschäftigen, desto mehr Planungs- und Gestaltungsspielraum bleibt Ihnen. Jede Nachfolgeregelung verlangt letztlich einen individuellen Lösungsansatz, weil sie gleichermaßen die unternehmerische wie die familiäre Situation berücksichtigen muss. Dieses Buch zeigt Ihnen deshalb einen systematischen Einstieg in die Nachfolgeplanung, die wesentlicher Bestandteil Ihrer Unternehmensstrategie sein sollte. Dazu meine persönliche Erfahrung und Erfahrungsbeispiele einiger Unternehmer.

Die schrittweise Vorbereitung erleichtert Ihnen als Unternehmer das kompetente Anpacken dieses komplexen Themas von den ersten Überlegungen und Erkenntnissen über die Abwägung der unterschiedlichen Nachfolgeoptionen bis hin zu konkreten Maßnahmen, die zum Gelingen eines Generationswechsels beitragen.

Eine der schwierigsten und auch schwerwiegendsten Entscheidungen für Sie als Unternehmer ist die Frage nach dem richtigen Nachfolger.

Ein ebenso schwieriges Thema scheint die Frage der Gerechtigkeit. Jedem das Gleiche ist noch nicht gerecht. Behalten Sie dabei auch die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens im Auge.

Sie werden es selbst schon bemerkt haben: Es kommt auf die Menschen an, besonders auf den oder die, die an der Spitze stehen. Unternehmer und ihre Führungskräfte sind die eigentlichen Schöpfer und Gestalter innovativer Leistungen, Produkte und Prozesse. Wie bei einem Relaunch einer Marke, so ist auch die Nachfolge ein Neustart für das gesamte Familienunternehmen. Mit allen Chancen und allen Risiken. Es kommt auch hier auf den richtigen Nachfolger an. Deshalb beschäftigen wir uns ausführlich mit den Anforderungen an die Person des zukünftigen Unternehmenslenkers, ebenso wie mit den Qualifizierungsmöglichkeiten, die Sie nutzen sollten. Sie können dabei von den Erfahrungen von über hundert Nachfolgern profitieren, die ein von uns in Zusammenarbeit mit einer deutschen Großbank konzipiertes Intensiv-Trainingsprogramm einer Akademie für Unternehmensnachfolge durchlaufen haben. Davon möchte ich Ihnen berichten und Sie als Nachfolger anregen, Möglichkeiten und Chancen zu nutzen, um Wissen in unternehmerische Handlungskompetenz umzusetzen, um vertrauensvoll in ein Netzwerk junger Unternehmer aufgenommen zu werden und Partner fürs Leben zu finden. Um sich als Mensch ganzheitlich zu entwickeln; geistige, körperliche, und mentale Kräfte zu entfalten, die Kraft seines Unterbewusstseins zu spüren und zu entdecken, dass Ihr Wachstum nur durch die gemeinsame Entwicklung dieser vier Kraftressourcen gelingt.

Das Leben danach: Als Unternehmer sollten Sie nicht nur den Fortbestand des Familienunternehmens durch eine erfolgreiche Übergabe sicherstellen. Ebenso wichtig sind Sie. Planen Sie deshalb rechtzeitig, wie Sie Ihr Leben nach der Übergabe sinnvoll gestalten, mit welchen Interessen und Aufgaben Sie sich beschäftigen werden. Wie in vielen anderen unternehmerischen Fragen ist auch hier ein Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmern nützlich.

Um die Darstellung und Lesbarkeit möglichst einfach zu halten, habe ich überwiegend auf geschlechtsspezifische Bezeichnungen verzichtet. Wenn vom Senior, Nachfolger oder Unternehmer die Rede ist, sollen auch Sie als Nachfolgerin und Unternehmerin angesprochen sein.

Die Besonderheiten des deutschen Mittelstands sind nur aus der Kenntnis der Spezifik der Familienunternehmen zu verstehen. Deshalb kann ich nicht umhin, auf diese Besonderheiten in den ersten Kapiteln des Buches einzugehen. Es sind dies nicht allein die sattsam bekannten statistischen Zahlen über die Bedeutung des Mittelstandes für die deutsche Volkswirtschaft. Es sind dies vor allem Werte und Tugenden, die dem ursprünglichen Unternehmertum zu eigen waren und zum großen Teil heute noch sind.

Aus diesem Grunde bin ich fest davon überzeugt, dass in Zukunft die familieninterne Nachfolge und die unternehmerische Tätigkeit von jungen Mitgliedern der Familienunternehmen wieder an Bedeutung gewinnen werden. Im Zuge der gesellschaftlichen Diskussion über „Ethics in business“ wird das Bild des Konzernmanagers zu Recht in Frage gestellt, die Figur des Unternehmers wird demgegenüber an Profil und Attraktivität gewinnen.

Deshalb hier der Appell an Sie, die Juniorinnen und Junioren: Stellen Sie sich der Verantwortung und übernehmen Sie die interessanteste Aufgabe, die ich mir für Sie wie für mich vorstellen kann. Werden Sie Unternehmer!

Auch Nachfolger von außen werden dieses Buch mit Gewinn lesen. Die Kriterien, die mittelständische Unternehmer an ihre Nachfolger legen, gelten naturgemäß auch für Sie. Mehr über die Besonderheiten von Familienunternehmen zu erfahren, wird darüber hinaus für Manager aus Großunternehmen von Nutzen sein.

Ich hoffe, Sie alle ziehen Vorteile aus diesem Buch. Der Generationswechsel in Familienunternehmen kann dadurch sicherer gestaltet werden.

Berlin, Oktober 2007

Wolf Kempert