

Anna Nagl *Hrsg.*

Wie regele ich meine Nachfolge?

Leitfaden für Familienunternehmen

2. Auflage



Springer Gabler

Wie regele ich meine Nachfolge?

Anna Nagl
(Hrsg.)

Wie regele ich meine Nachfolge?

Leitfaden für Familienunternehmen

2. überarbeitete und ergänzte Auflage

Herausgeber
Anna Nagl
München
Deutschland

ISBN 978-3-8349-4595-2 ISBN 978-3-8349-4596-9 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-8349-4596-9

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2005, 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Geleitwort

Eigentlich ist die Sache ganz einfach und normal: Man baut einen Betrieb, ein Geschäft oder ein Unternehmen auf, investiert seine ganze Zeit und Kraft, sein ganzes Wissen, Wollen und Können und mit einigem Glück entwickelt sich alles zum Besten. Nach der Phase des Aufbaus folgt die des Ausbaus, der Erweiterung und der Diversifikation und danach die Konsolidierung. Wenn das „Lebenswerk“ steht und die Mitte des Lebens so langsam überschritten ist, fragt man sich, wie es weitergehen soll, denn an der Frage „Was ist, wenn ich aufhöre?“ kommt ja keiner vorbei. Man schaut sich nach einem Nachfolger um, übergibt ihm das Unternehmen und zieht sich als Senior aufs Altenteil zurück.

In mittelständischen Unternehmen war das früher so: Wenn Kinder da waren, übernahm eines davon, auch wenn derjenige oder diejenige keine besondere Neigung dazu verspürte, Nachfolger und Unternehmer zu sein. Wenn keine Kinder da waren, wurde jemand anderer aus der Familie als Erbe eingesetzt.

Hier hat sich die Situation heute spürbar gewandelt. Es zeigt sich, dass die junge Generation zunehmend nicht mehr gewillt ist, den elterlichen Betrieb zu übernehmen. Das hat dazu geführt, dass heute in jedem zweiten deutschen Familienunternehmen, dessen Eigentümer älter als sechzig Jahre ist, die Nachfolge noch nicht geklärt ist. Die Gründe dafür sind unterschiedlich: Mal liegt es daran, dass für den Senior, auch wenn er die Sechzig bereits überschritten hat, das Thema der Nachfolgeregelung noch nicht akut ist, weil er noch nicht ans Aufhören denkt, mal hat sich kein potenzieller Nachfolger gefunden, der in den Augen des Seniors die nötige Qualifikation mitbringt, in anderen Fällen konnte keine Einigung über den Unternehmenswert oder über die künftige Unternehmensstrategie oder neue Geschäftsmodelle erzielt werden. Vielfach lag es auch einfach daran, dass die potenziellen jungen Nachfolgekandidaten eine ganz andere Lebenseinstellung vertraten und ihr Leben anderes gestalten wollten als die Eltern es vorgelebt hatten. Kurz: Die Nachfolgeregelung ist in kleineren und mittelständischen Unternehmen zu einer entscheidenden, weil überlebenswichtigen Frage geworden, denn wenn sich die Nachfolge nicht regeln lässt, droht fast jedem dritten Unternehmen das Aus.

Dass und wie eine geregelte Nachfolge in kleinen und mittelständischen Unternehmen möglich ist, zeigt die Studie „Was ist, wenn ich aufhöre?“. Das vorliegende Buch ist ein verlässlicher Ratgeber und Leitfaden für jeden, der mit der Frage „Was ist, wenn ich aufhöre“, also der Regelung seiner Nachfolge im Unternehmen, konfrontiert ist.

Aalen, März 2015

Prof. Dr. Gerhard Schneider
Rektor der Hochschule Aalen

Vorwort

Die deutsche Unternehmenslandschaft ist primär durch inhabergeführte Unternehmen geprägt. 76% der Unternehmen sind Einzelunternehmen und Personenhandelsgesellschaften. Hinzu kommen 18% Kapitalgesellschaften, von denen ein großer Anteil durch Eigentümer und Eigentümerfamilien dominiert wird. Allein aus diesen Zahlen lässt sich schon ableiten, dass im Gegensatz zu Publikumsgesellschaften mit externem Management, der Unternehmensnachfolge eine überaus bedeutende Rolle zukommt. In vielen Fällen ist die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens vom Einzelunternehmer oder dem Mehrheitsgesellschafter bzw. Gesellschafter-Geschäftsführer abhängig. Seine Begeisterung für das Unternehmen, „sein Unternehmen“ und seine Fachkompetenz, seine Innovationskraft prägen diese Unternehmen. Auf Grund dieser überaus großen Bedeutung des „Patriarchen“ für das Unternehmen und damit für alle Stakeholder kommt seiner Nachfolge diese herausragende Bedeutung zu. Vielfach ist er Chef, Innovator, Verkäufer und Vorarbeiter in einer Person. Gerade wegen dieser Bündelung von Kompetenz in einer Person hat die Regelung der Nachfolge heute in den Rating-Systemen der Banken einen besonderen Stellenwert.

Häufig ist dieser Personenkreis so intensiv mit dem Unternehmen verbunden, ja verschmolzen, dass sie selbst gar nicht an die „Zeit danach“ denken und sich häufig für unentbehrlich und für immer jung halten. Dabei ist die Regelung der Nachfolge für einen verantwortungsbewussten Unternehmer altersunabhängig. So kann eine Erkrankung oder ein Unfall schon in jungen Jahren die Nachfolge ganz plötzlich auf den Plan rufen. Über die Funktion des amerikanischen Vizepräsidenten wurde einmal gesagt: „Der Vizepräsident ist die unbedeutendste Funktion in der Exekutive und dennoch ist sie nur einen Herzschlag von der wichtigsten Funktion, der des Präsidenten, entfernt!“ Dies sollten sich viele Unternehmer verdeutlichen und ihre Nachfolge so regeln, dass ein Notfallplan jeden Tag Realität werden könnte.

Dazu gibt das vorliegende Buch vielfältige Hinweise für Unternehmer und potenzielle Nachfolger. Es zeigt Handlungsmaximen und Gestaltungsmöglichkeiten auf, die dann im Einzelfall mit Rechts- und Steuerberatern sowie den das Unternehmen begleitenden Banken mit Leben zu erfüllen, aktiv zu gestalten und verantwortungsbewusst, auch und gerade gegenüber den im Unternehmen beschäftigten Mitarbeitern, zu gestalten sind.

Aalen, März 2015

Hans-Peter Weber
Sprecher des Vorstands der VR-Bank Aalen

Vorbemerkung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet. Wir möchten deshalb darauf hinweisen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
Anna Nagl	
2 Was ist, wenn ich aufhöre?	3
Anna Nagl	
2.1 Ausgangssituation	3
2.2 Stand der Nachfolgeregelung	4
2.3 Die nicht geklärte Nachfolge	4
2.3.1 Warum ist in so vielen Unternehmen die Nachfolge nicht geklärt?	4
2.3.2 Woher wird der Nachfolger voraussichtlich kommen?	5
2.3.3 Welche Kriterien bestimmen die Wahl des Nachfolgers?	7
2.3.4 Wer berät bei der Regelung der Nachfolge?	7
2.3.5 Woran liegt dem Unternehmer am meisten?	8
2.3.6 Was passiert im Notfall?	8
2.3.7 Was geschieht, wenn sich die Nachfolge nicht regeln lässt?	10
2.4 Die geklärte Nachfolge	11
2.4.1 Was waren die wichtigsten Gründe für die Übergabe?	11
2.4.2 Wer hat bei der Regelung der Nachfolge beraten?	12
2.4.3 Woher kommt der Nachfolger?	13
2.4.4 Was sind die Erwartungen an den Nachfolger?	13
2.4.5 Wo waren die größten Probleme?	15
2.4.6 Welche Aspekte waren im Hinblick auf die Nachfolge wichtig?	15
2.4.7 Wie erfolgt die Übergabe des Unternehmens?	15
2.4.8 Was passiert, wenn der Nachfolger die Erwartungen enttäuscht?	16
2.4.9 Ganz übergeben oder die Finger noch ein wenig drin behalten? ...	17
2.5 Fazit	17

3 Was muss ich bei der Regelung der Nachfolge bedenken?	19
Anna Nagl	
3.1 Die Bedeutung der Studie für die Praxis	19
3.2 Der Faktor Zeit: Mit 50 anfangen, ans Aufhören zu denken	20
3.3 Den Tatsachen ins Auge sehen: Planung für den Notfall	21
3.4 Mit 60 sind schon viele Möglichkeiten verschenkt	22
3.5 Übertragung von Verantwortung an den Nachfolger und Rückzug des Seniors	26
3.6 Keine Angst vor dem „schwarzen Loch“	27
3.7 Vernachlässigungen bei der Nachfolgeregelung	28
3.7.1 Vernachlässigung 1: Kein klares Anforderungsprofil	28
3.7.2 Vernachlässigung 2: Unterschiedliche Wertvorstellungen	29
3.7.3 Vernachlässigung 3: Zeitpunkt der Übergabe nicht verbindlich festgelegt	29
3.7.4 Vernachlässigung 4: Kommunikationsdefizite	30
3.7.5 Vernachlässigung 5: Konflikte nicht ausdiskutieren	31
3.7.6 Vernachlässigung 6: Mittleres Management nicht eingebunden ...	31
3.7.7 Vernachlässigung 7: Fehlendes Prestigeprojekt für den Nachfolger	32
3.8 Checklisten und Adressen	33
3.8.1 Checkliste Konfliktvermeidung	33
3.8.2 Checkliste Nachfolgeregelung	33
3.8.3 Wo finde ich einen Nachfolger?	34
3.8.4 Wer hilft mir bei der Suche?	34
3.8.5 Wer hilft mir bei der Übergabe?	35
4 Wie sichere ich Familie, Unternehmen und Eigentum für die Zukunft?	37
Beatrice Rodenstock	
4.1 Herausforderungen bei der Übergabe von Familienunternehmen	37
4.2 Der Generationswechsel als Veränderungsprozess	38
4.3 Übergabestrategie – strategische Fragestellungen zu Familie, Eigentum und Unternehmen	42
4.3.1 Fragestellungen zur Familienstrategie	42
4.3.2 Fragestellungen zur Eigentums- bzw. Vermögensstrategie	43
4.3.3 Fragestellungen zur Unternehmensstrategie	43
4.3.4 Fragestellungen zum Übergabefahrplan	44
4.4 Beziehungsmanagement – die Grundlage für eine gelungene Übergabe	45
4.4.1 Rolleninterferenzen erkennen – die besondere Herausforderung in Familienunternehmen	47

4.4.2	Emotionen kanalisieren	49
4.4.3	Kommunikation gestalten	53
4.5	Der Generationswechsel als Change Management Aufgabe	56
	Literatur	57
5	Wie gestalte ich den Ausstieg und den Einstieg?	59
	Alexander Haubrock	
5.1	Einleitung	59
5.2	Die besondere Situation der Unternehmensübergabe	60
5.3	Motivationale Faktoren der Unternehmensübergabe	62
5.3.1	Grundgedanken zur Motivation	62
5.3.2	Ausgewählte Motivationstheorien	62
5.3.3	Die motivationale Lage des Inhabers	66
5.3.4	Die motivationale Lage des Nachfolgers	68
5.4	Die Auswahl des Nachfolgers	69
5.4.1	Grundgedanken zur Auswahl	69
5.4.2	Die Auswahl eines „fertigen“ Nachfolgers	71
5.4.3	Die Auswahl und Vorbereitung eines „unfertigen“ Nachfolgers	75
5.4.4	Einen Bären jagen	77
5.5	Die Einführung des Nachfolgers und die eigentliche Übergabe	79
5.5.1	Grundgedanken	79
5.5.2	Die Einführung des Nachfolgers	79
5.5.3	Die unmittelbare Übergabe	80
5.5.4	Die Staffelübergabe	81
5.5.5	Zusammenfassung: Der Übergabe-Zeitstrahl	84
	Literatur	86
6	Wie gestalte ich die Beiratsarbeit?	87
	Dietrich Dörner	
6.1	Einleitung	87
6.2	Rechtliche Gestaltung	88
6.2.1	Der schuldrechtliche Beirat	88
6.2.2	Der organschaftliche Beirat	88
6.3	Ausgestaltung des Beirats	91
6.3.1	Der Gesellschaftsvertrag	91
6.3.2	Die innere Ordnung des Beirats	92
6.4	Rechte des Beirats	93
6.4.1	Einwirkungs- und Entscheidungsrechte	93
6.4.2	Die Vergütung des Beirats	94
6.5	Aufgaben des Beirats	96
6.5.1	Der beratende Beirat	96

6.5.2	Der kontrollierende Beirat	97
6.5.3	Der entscheidende Beirat	98
6.6	Haftung des Beirats	99
Literatur	99
Bücher	99
Zeitschriften	100
7	Fallbeispiel 1	101
	Manuel Graf	
7.1	Einleitung	101
7.2	Vorfeldthemen für den Senior-Unternehmer	102
7.2.1	Der Zeitpunkt für erste Vorüberlegungen zur Nachfolge	102
7.2.2	Identifikation des Seniors mit dem Familienbetrieb	102
7.2.3	Die finanzielle Absicherung nach der Übergabe	103
7.2.4	Vorüberlegungen zu möglichen Nachfolgeoptionen	104
7.3	Vorfeldthemen für den Nachfolger	104
7.3.1	Möchte ich das Familienunternehmen fortführen?	105
7.3.2	Bin ich in der Lage, das Familienunternehmen zu führen?	105
7.4	Die Auswahl des Nachfolgers	105
7.5	Die Staffelübergabe	107
7.5.1	Aufbau und Entwicklung des Nachfolgers	107
7.5.2	Kompetenzübertragung an den Nachfolger	109
7.5.3	Rückzug des Seniors und Übergabezeitpunkt	111
7.6	Kommunikation der Nachfolgeplanung	111
7.7	Fazit	112
7.7.1	Senior-Unternehmer	112
7.7.2	Nachfolger	113
7.7.3	Rahmenbedingungen	113
	Literatur	113
8	Fallbeispiel 2	115
	Thomas Wollherr	
8.1	Einleitung	115
8.2	Vorbereitungen seitens des Senior-Unternehmers	116
8.2.1	Erste Vorüberlegungen zur Nachfolge	116
8.2.2	Die Ausgangslage aus Sicht des Senior-Unternehmers	117
8.2.3	Die finanzielle Vorbereitung der Unternehmensnachfolge	118
8.3	Vorbereitungen seitens des Nachfolgers	119
8.3.1	Persönlichkeitseigenschaften eines Unternehmers	119
8.3.2	Die persönliche Eignung des Nachfolgers	121
8.4	Die finanzielle Abwicklung der Unternehmensnachfolge	121
8.5	Die Staffelübergabe	122

8.6	Interne und externe Kommunikation der Nachfolgeplanung	124
8.7	Schlussbetrachtung	126
	Literatur	127
9	Fallbeispiel 3	129
	Melanie Munk	
9.1	Die Firma Munk GmbH Zerspanungstechnik	129
9.2	Der Nachfolgeprozess	130
9.2.1	Erwartungen des Seniors an die Nachfolgerin	130
9.2.2	Erwartungen der Nachfolgerin	130
9.2.3	Zeitplan für die Übergabe	131
9.2.4	Rechtliches	131
9.3	Fazit	132
	Stimmen zum Buch	133
	Stichwortverzeichnis	135

Autorenverzeichnis

Dietrich Dörner Wirtschaftsprüfer/Steuerberater, Baden-Württemberg, Deutschland

Manuel Graf Geschäftsführung, ITC Graf GmbH, Heidenheim, Baden-Württemberg, Deutschland

Alexander Haubrock Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Aalen, Aalen, Baden-Württemberg, Deutschland

Anna Nagl Leitung Kompetenzzentrum für innovative Geschäftsmodelle, Hochschule Aalen, Aalen, Baden-Württemberg, Deutschland

Beatrice Rodenstock Rodenstock – Gesellschaft für Familienunternehmen mbH, München, Bayern, Deutschland

Thomas Wollherr Sehzentrum OPTIK MOTZEK Hörakustik, Osnabrück, Niedersachsen, Deutschland

Melanie Munk Fellbach, Baden-Württemberg, Deutschland

Die Autoren



Professorin Dr. Anna Nagl ist seit knapp 20 Jahren Professorin für Management an der Hochschule Aalen. Darüber hinaus ist sie Studiendekanin und leitet das Kompetenzzentrum für innovative Geschäftsmodelle. Sie berät Familienunternehmen bei strategischen Fragen zu Geschäftsmodellen und bei der Unternehmensnachfolge und beim -verkauf. Bei Springer Gabler ist u. a. ihr Businessplan-Buch in der 8. Auflage erschienen.



Dr. h.c. Dietrich Dörner Wirtschaftsprüfer/Steuerberater Dipl.-Kfm, war bis Ende 2001 Vorsitzender des Vorstands der Ernst & Young Wirtschaftsprüfung AG, Stuttgart. Er war langjähriges Mitglied des Hauptfachausschusses (HFA) des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) sowie Mitglied in mehreren Beiräten und Aufsichtsräten, Sprecher des Kuratoriums Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE) und Präsident der Schwäbischen Gesellschaft. Dr. Dörner verfasste zahlreiche Aufsätze und wirkte an Kommentaren zur Rechnungslegung und Prüfung mit.



Professor Dr. Alexander Haubrock studierte Psychologie in Münster und spezialisierte sich auf die Gebiete Personalentwicklung und Wirtschaftspsychologie. Nach seiner Promotion arbeitete er in unterschiedlichen Funktionen im Personalbereich. 1999 folgte die Berufung als Professor für Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie an die Hochschule Aalen, Baden-Württemberg. Seit 2010 ist er Prorektor der Hochschule.