

Oliver Kluth

Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen

Psychologische Aspekte der Nachfolgeregelung



Diplomica Verlag

Oliver Kluth

Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen: Psychologische Aspekte der Nachfolgeregelung

ISBN: 978-3-8428-0725-9

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2011

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2011

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung.....	1
1.2 Problemstellung.....	1
1.2 Ziel der Arbeit	2
1.3 Vorgehensweise.....	3
2 Definitionen.....	5
2.1 Mittelstand.....	5
2.1.1 Kleine und mittlere Unternehmen.....	5
2.1.2 Familienunternehmen	7
2.2 Unternehmensnachfolge	9
2.2.1 Varianten.....	9
2.2.2 Motive	11
2.3 Unternehmensbewertung	14
3 Psychologische Aspekte einer Unternehmensnachfolge	19
3.1 Emotionale Aspekte.....	19
3.1.1 Macht-, Kontroll- und Statusverlust	19
3.1.2 Familiäre Konflikte	21
3.2 Intergenerative Aspekte	26
3.2.1 Erhalt des Unternehmens	26
3.2.2 Versagensängste.....	29
3.3 Firmeninterne Aspekte	33
3.3.1 Sympathie als Erfolgsfaktor.....	33
3.3.2 Fehlender Respekt.....	36

4 Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen.....	41
4.1 Familienexterne Nachfolge	41
4.1.1 Management-buy-out.....	41
4.1.2 Employee-buy-out	44
4.1.3 Management-buy-in.....	46
4.1.4 Gründung einer Kapitalgesellschaft	50
4.1.5 Stiftung	53
4.2 Familieninterne Nachfolge	57
4.2.1 Erbfolge per Testament.....	57
4.2.2 Verkauf	60
4.2.3 Schenkung	63
4.2.4 Übertragung gegen wiederkehrende Leistung.....	65
4.2.5 Verpachtung.....	68
5 Fazit und Ausblick	71
Literaturverzeichnis.....	75

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIMBO	Buy-in-management-buy-out
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CAPM	Capital-Asset-Pricing-Modell
DCF	Discounted-cash-flow
d. h.	das heißt
EBO	Employee-buy-out
e. G.	eingetragene Genossenschaft
ErbStG	Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetz
ESOP	Employee-Stock-Ownership-Plan
ESOT	Employee-Stock-Ownership-Trust
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
f.	und die folgende Seite
ff.	und die folgenden Seiten
FK	Fremdkapital
gem.	gemäß
GenG	Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung

GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie
	Kommanditgesellschaft
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
i. d. R.	in der Regel
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
Ltd.	englische Limited
MBI	Management-buy-in
MBO	Management-buy-out
Nr.	Nummer
o. A.	ohne Angabe/n
OHG	Offene Handelsgesellschaft
resp.	respektive
RIFAM	Rhein-Ruhr-Institut für angewandte Mittelstandsforschung
sog.	sogenannte/n
S.	Seite/n
Tsd.	Tausend
u. a.	unter anderem
UmwG	Umwandlungsgesetz
USA	United States of America
vgl.	vergleiche
WACC	weighted averaged costs of capital
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: DEFINITION KMU	5
ABBILDUNG 2: ANTEIL DER FAMILIENUNTERNEHMEN AN ALLEN AKTIVEN UNTERNEHMEN	8
ABBILDUNG 3: MÖGLICHKEITEN DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE	10
ABBILDUNG 4: ÜBERSICHT ÜBER EINIGE ZENTRALE MOTIVE DER AKTEURE	13
ABBILDUNG 5: SIMPLIZIERTE BILANZ.....	15
ABBILDUNG 6: BERECHNUNG DES UNTERNEHMENSWERT ALS ERTRAGSWERT ..	16
ABBILDUNG 7: DCF-VERFAHREN	17
ABBILDUNG 8: CHARAKTERISIERENDE MERKMALE EINES MBO.....	42
ABBILDUNG 9: BEISPIELHAFTE GESTALTUNG EINER DOPPELSTIFTUNG.....	56

1 Einleitung

1.2 Problemstellung

Für große Unternehmen oder gar Konzerne ist ein personeller Wechsel in der operativen Leitung des Unternehmens ein nahezu regelmäßig vollzogener Vorgang. So befristen Konzerne z. B. die Amtszeiten der operativen Leitung von vornerein vertraglich. Für diese Art von Unternehmen ist ein Führungswechsel fester Bestandteil der mittelfristigen Unternehmensplanung. Beim für Deutschland typischen Mittelstand hingegen, repräsentiert der Eigentümer oftmals die operative Leitung eines Unternehmens. Ein mittelständisches Unternehmen kann i. d. R. sogar als die Existenz des Unternehmers bezeichnet werden. Vor dem Hintergrund dieser Tatsache ist es verständlich, dass bei mittelständischen Unternehmen ein Wechsel in der operativen Leitung seltener vom Unternehmer angestrebt und umgesetzt wird.

Die enge Verbundenheit des Unternehmers mit seinem Unternehmen – und umgekehrt – stärkt zudem den Unternehmer in seinem Bestreben, sein Lebenswerk möglichst lange nicht aus der Hand geben zu wollen. Somit kommt für ein mittelständisches Unternehmen eine Unternehmensnachfolge im Regelfall erst mit Erreichen eines hohen Alters des Unternehmers in Frage. Hierin liegt allerdings die grundsätzliche Gefahr des Scheiterns einer Unternehmensnachfolge für mittelständische Unternehmen begründet: Zum einen ist der Wechsel der operativen Leitung für mittelständische Unternehmen kein „geübter Akt“ wie bei großen Unternehmen oder Konzernen, zum anderen wird die Beschäftigung mit der Thematik Unternehmensnachfolge vom Unternehmer möglichst lange aufgeschoben, und es wird ihr in den seltensten Fällen beizeiten die gebührende Bedeutung beigemessen. Der für den Vollzug einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge zu planende Zeitrahmen wird vielfach unterschätzt.

Befasst sich der Unternehmer letztlich doch mit seiner Nachfolge, gilt es, neben der Klärung vertraglicher und rechtlicher Aspekte auch einen geeigneten Nachfolger zu finden. Die Erwartungshaltung an den Nachfolger wird aus der Sicht des Unternehmers aufgrund der eigenen engen und langen Verbundenheit zu seinem persönlichen Lebenswerk entsprechend hoch sein. Für die vertraglichen und rechtlichen – insbesondere steuerrechtlichen – Aspekte werden sich dem Unternehmer unzählige Experten beratend anbieten, jedoch muss der Unternehmer anerkennen, dass die Unternehmensnachfolge nur so gut verlaufen kann, wie sein Nachfolger hierfür geeignet ist. Dabei werden die branchenspezifischen Kenntnisse des Nachfolgers von erheblicher Bedeutung sein, jedoch werden die Führungsfähigkeiten des Nachfolgers letztlich darüber entscheiden, ob die Stakeholder des Unternehmens die Nachfolgelösung akzeptieren. Insbesondere der interpersonelle Stil des Nachfolgers wird ihm entweder Respekt und Sympathien zukommen lassen oder selbiges verhindern. Letztlich kommt es darauf an, die psychologischen Aspekte aller Sta-

keholder zu berücksichtigen und mit diesem Wissen diese und somit die Erfolgsaussichten der Unternehmensnachfolge positiv zu beeinflussen.

1.2 Ziel der Arbeit

Da die unzähligen Möglichkeiten einer Unternehmensnachfolge allesamt nur zum Erfolg führen können wenn der Unternehmer und Nachfolger die Bedeutung der psychologischen Aspekte anerkennen, gilt es diesen verstärkt Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Vertraglich und rechtlich können sich der Unternehmer und Nachfolger zu genüge beraten lassen. Vielfach wird der Fokus ausschließlich auf diese Aspekte gerichtet und die interpersonelle Herausforderung einer Unternehmensnachfolge außer Acht gelassen. Den unterschiedlichsten Erwartungshaltungen aller Stakeholder, sowohl auf betriebswirtschaftlicher wie auf interpersoneller Ebene, muss im Interesse einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge jedoch Rechnung getragen werden.

Die beste vertragliche und rechtliche Ausgestaltung einer Unternehmensnachfolge muss von den Stakeholdern akzeptiert und mit getragen werden. Wird sich bei der Planung der Unternehmensnachfolge ausschließlich auf die zuvor genannten Aspekte konzentriert, drohen dem Unternehmen im Rahmen der Unternehmensnachfolge aufgrund von Abwehrhaltungen der Stakeholder empfindliche Reibungsverluste. Bei frühzeitiger Einbeziehung der interpersonellen und somit psychologischen Aspekte können diese vermieden oder zumindest gemindert werden. Entsprechend ergeben sich aus der Berücksichtigung psychologischer Aspekte im Rahmen einer Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen für jeden Unternehmer Potenziale, die bislang meist unbeachtet bleiben. Von vornherein müssen sich Unternehmer der wirtschaftlichen Tragweite einer Unternehmensnachfolge bewusst sein.

Im Folgenden werden neben den typischen Varianten der Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen ausgewählte psychologische Aspekte bewertet und hinterfragt. Hieraus lassen sich entsprechende Handlungsempfehlungen ableiten, die zu einem positiven Gelingen der Unternehmensnachfolge beitragen können. Im Wesentlichen wird die Feststellung bekräftigt, dass durch konkretes Befassen mit psychologischen Aspekten die Unternehmensnachfolge sowohl unkomplizierter als auch wirtschaftlicher erfolgen kann. Zwar bietet die Berücksichtigung der psychologischen Aspekte keine Garantie für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge, doch kann hierdurch die Wahrscheinlichkeit einer solchen erhöht werden. Neben der technischen Umsetzung des volkswirtschaftlich bedeutsamen Vorgangs der Unternehmensnachfolge werden die vielfach unbeachteten aber für den Erfolg wesentlichen Einflüsse der unterschiedlichen Befindlichkeiten aller Beteiligten entsprechend beleuchtet und Lösungsansätze für die Bewältigung der herausfordernden Aufgabe aufgezeigt.