

Oliver Kluth

NACHFOLGE IM FAMILIENUNTERNEHMEN

Besonderheiten und Herausforderungen



Diplomica Verlag

Kluth, Oliver: Nachfolge im Familienunternehmen: Besonderheiten und Herausforderungen, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2018

Buch-ISBN: 978-3-96146-639-9

PDF-eBook-ISBN: 978-3-96146-139-4

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2018

Covermotiv: designed by freepik.com

Dieses Werk ist eine korrigierte Neuauflage des 2011 veröffentlichten Buches „Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen“.

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.

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

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

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2018

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	7
Abbildungsverzeichnis.....	9
1 Einleitung	11
1.2 Problemstellung	11
1.2 Ziel der Arbeit.....	12
1.3 Vorgehensweise	13
2 Definitionen	15
2.1 Mittelstand	15
2.1.1 Kleine und mittlere Unternehmen.....	15
2.1.2 Familienunternehmen.....	17
2.2 Unternehmensnachfolge.....	19
2.2.1 Varianten	19
2.2.2 Motive	22
2.3 Unternehmensbewertung	25
3 Psychologische Aspekte einer Unternehmensnachfolge.....	31
3.1 Emotionale Aspekte	31
3.1.1 Macht-, Kontroll- und Statusverlust.....	31
3.1.2 Familiäre Konflikte	33
3.2 Intergenerative Aspekte	39
3.2.1 Erhalt des Unternehmens	39
3.2.2 Versagensängste.....	42
3.3 Firmeninterne Aspekte.....	46
3.3.1 Sympathie als Erfolgsfaktor.....	46
3.3.2 Fehlender Respekt.....	49
4 Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen	53
4.1 Familienexterne Nachfolge	53
4.1.1 Management-buy-out	53
4.1.2 Employee-buy-out.....	56
4.1.3 Management-buy-in	59
4.1.4 Gründung einer Kapitalgesellschaft.....	63
4.1.5 Stiftung.....	66

4.2 Familieninterne Nachfolge.....	70
4.2.1 Erbfolge per Testament	70
4.2.2 Verkauf.....	74
4.2.3 Schenkung.....	77
4.2.4 Übertragung gegen wiederkehrende Leistung	79
4.2.5 Verpachtung	82
5 Fazit und Ausblick.....	85
Literaturverzeichnis.....	89

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	15
Abbildung 2: Anteil der Familienunternehmen an allen aktiven Unternehmen.....	18
Abbildung 3: Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge.....	21
Abbildung 4: Übersicht über einige zentrale Motive der Akteure.....	24
Abbildung 5: Simplizierte Bilanz	26
Abbildung 6: Berechnung des Unternehmenswert als Ertragswert	27
Abbildung 7: DCF-Verfahren	28
Abbildung 8: Charakterisierende Merkmale eines MBO	54
Abbildung 9: Beispielhafte Gestaltung einer Doppelstiftung	69

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 Stakeholder 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