

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

# 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 Nachfolgeneration. ....	42
Die Senioreneneration. ....	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

## Inhaltsverzeichnis

Kapitel 17	
Die Abgabe an die Fachexperten.....	145
Die Auftragsklärung.....	147
Die schrittweise Gestaltung.....	149
Teil IV	
Die Umsetzung der Nachfolgeregelung.....	151
Kapitel 13	
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

<b>Anhang</b> .....	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