

# Nachfolge im Familienunter- nehmen

Wie Sie den Generationenwechsel  
strategisch planen und praktisch  
umsetzen

von

Dr. Alexander Koeberle-Schmid

Maxi Unger

2019



# Inhalt

Vorwort .....	7
1. Kapitel: Warum es sich für Sie lohnt, dieses Buch zu lesen	15
2. Kapitel: Fallen, Hürden, Hindernisse .....	23
3. Kapitel: Je früher der Start, desto leichter der Weg .....	35
4. Kapitel: Die Nachfolgestrategie – familienintern, unternehmensintern oder extern? .....	45
I. Erst die Person und dann die Nachfolgestrategie oder umgekehrt? .....	48
II. Klarheit schaffen über die Nachfolgeoptionen .....	52
1. Klarheit über die Anzahl der Gesellschafter .....	52
2. Klarheit über die Verteilung der Anteile .....	60
3. Klarheit über das Vermögen .....	69
4. Klarheit über die Finanz-, Ertrags- und Liquiditätslage Ihres Unternehmens .....	74
5. Klarheit über Positionen und Rollen .....	76
6. Klarheit über die unterschiedlichen Zielsetzungen ..	78
III. Eine Wahl aus verschiedenen Nachfolgemodellen treffen	80
1. Reine Familiennachfolge: Führungs- und Vermögensnachfolge bleiben in der Familie .....	85
2. Mischnachfolge: Fremdführung bei Unternehmensverbleib in der Familie .....	89

3. Erweiterte Mischnachfolge (bis zur vollständigen Aufgabe der Familieninhaberschaft) .....	94
4. Reine Fremdnachfolge: Führungs- und Vermögensnachfolge werden aufgegeben .....	95
<b>5. Kapitel: So findet man seinen Nachfolger .....</b>	<b>109</b>
I. Der passende Kandidat für das Unternehmen .....	109
1. Vor- und Nachteile der Familienführung .....	110
2. Vor- und Nachteile der unternehmensinternen Führung .....	115
3. Vor- und Nachteile der Fremdführung .....	117
II. Den Nachfolger aus der Familie bestimmen und aufbauen .....	119
1. Die Erziehung zur Nachfolge beginnt früh .....	120
2. Kompetenzentwicklung der Juniorengeneration ....	123
3. Ein Entwicklungsplan für den Nachfolger .....	127
3. Die Beurteilung eines Nachfolgers .....	133
4. Die Vergütung des Nachfolgers .....	139
III. Die Familiennachfolge – eine Frage des Wollens, Könnens und Dürfens .....	142
1. Wollen, Können, Dürfen des Nachfolgers .....	142
2. Wollen, Können, Dürfen anderer Familienmitglieder .	149
3. Wollen und Können des Übergebers .....	154
IV. Pro und Contra Doppelspitze .....	154
V. Den richtigen Fremdmanager finden und aufbauen ....	159
1. Die unternehmensinterne Führungsnachfolge .....	159
2. Die unternehmensexterne Führungsnachfolge .....	163
<b>6. Kapitel: Der Nachfolger tritt an – die Gestaltung des Übergangs .....</b>	<b>167</b>
I. Vorbereitungen auf den Tag des Antritts .....	167
II. Der alte und der neue Chef – ein perfektes Tandem! ....	176
1. Dauer des Übergangs .....	177
2. Verantwortungsübergabe und -übernahme bedingen einander .....	178
3. Tipps, die dem Nachfolger die Verantwortungsübernahme leichter machen .....	181
III. Endlich frei?! Freud und Leid des Seniors .....	194
1. Altersgrenze – oder nicht? .....	195
2. Faktoren, die dem Senior die Verantwortungsabgabe leichter machen .....	196

IV. Nie wieder frei?! Lust und Last der Kronprinzen und Kronprinzessinnen .....	203
1. Persönlichkeitsaspekte .....	204
2. Unternehmensaspekte .....	212
3. Gesellschafteraspekte .....	214
4. Familienaspekte .....	216
V. Rituale – die Symbolkraft des Schaffens, Bewahrens und Abschaffens .....	220
VI. Kommunikation der Inthronisierung .....	224
<b>7. Kapitel: Das Unternehmen guten Mutes übereignen: familienintern, unternehmensintern oder extern?</b>	<b>229</b>
I. Privatvermögen ist die einzige sichere Altersversorgung	229
II. Die Krux mit dem Pflichtteil .....	238
1. Kleine Einführung ins Erbrecht .....	238
2. Das Pflichtteilsdilemma einvernehmlich lösen .....	244
3. Das Pflichtteilsdilemma einseitig abfedern .....	252
III. Ehen mit und ohne Vertrag .....	258
IV. Die familieninterne Inhabernachfolge – verschenken, vererben, verkaufen? .....	268
1. Verschenken .....	269
2. Vererben .....	279
3. Oder besser verkaufen? .....	297
V. Bloß nicht zu viel Erbschaftsteuer! .....	300
1. Eckpfeiler der Erbschaftsteuer .....	301
2. Maßnahmen für die erbschaftsteuerliche Optimierung .....	312
VI. Eine Familienstiftung zur Bewahrung des Lebenswerks .....	316
<b>8. Kapitel: So sichern Sie die Zukunft Ihres Unternehmens ..</b>	<b>331</b>
I. Familienverfassung und Generationenvertrag .....	331
1. Brauchen Unternehmerfamilien eine Verfassung? .....	331
2. Welche Themen werden in der Familienverfassung festgelegt? .....	338
3. Der Weg ist das Ziel .....	344
II. Eigentum verpflichtet – und verleiht Rechte! .....	348
1. Rechte und Pflichten der Eigentümer .....	348
2. Das Recht auf Gewinn: volle Kassen oder Ausschüttung? .....	354
III. Allzweckwaffe Beirat .....	360

9. Kapitel: In guten und in schlechten Zeiten: die Familie hält zusammen .....	371
I. Achtung, Dank und Anerkennung .....	372
II. „Business First“ oder „Family First“? .....	377
III. Reden ist Gold – wie gute Kommunikation in Unternehmerfamilien funktioniert .....	382
IV. Wie Konflikte vermieden werden .....	387
1. Zwischen Meinungsverschiedenheit, Streit und Konflikt unterscheiden .....	388
2. Zwischen Was, Wie und Wer unterscheiden .....	389
3. Rollenklarheit herstellen .....	389
4. Spaltung und Loyalitätskonflikte vermeiden .....	391
5. Die eigene Konfliktrolle reflektieren – zwei Bausteine zur Lösung von Beziehungskonflikten .....	395
6. Konfliktmanagementregeln .....	396
V. Schlichter, Richter, Friedensstifter – wer den Familienfrieden noch zu schützen hilft .....	398
1. Hauseigene Friedensrichter .....	398
2. Zugekaufte Streitschlichter .....	406
10. Kapitel: Plötzlich ohne Chef (Notfallnachfolge) .....	411
11. Kapitel: Wenn doch ein Berater benötigt wird .....	423
Quellen, Studien und vertiefende Literaturempfehlungen ..	441
Abkürzungsverzeichnis .....	445
Stichwortverzeichnis .....	447
Autoren .....	451