

LUTZ BRAUN

**DER
UNTERNEHMENS
NACHFOLGE
ERFOLGSPLANER**

Die ersten 500 Schritte auf dem Pfad der Nachfolge

Aus der Praxis für die Praxis

Für den Verkauf und die familieninterne Nachfolge

Für die abgebende und nachfolgende Generation

©Lutz Braun 2023 // 3. Auflage

BF Scale Consulting GmbH | Erlachstraße 50 | 74223 Flein
Tel. 0049 (0) 7131 206 80 50 | Fax 0049 (0) 7131 206 80 51
info@lutzbraun.com | www.lutzbraun.com

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

ISBN 978-3-00-065570-8

Vorwort

Mein Titel lautet: Der Unternehmensnachfolgeplaner – die ersten 500 Schritte auf dem Pfad der Nachfolge. Die ersten Schritte können Sie nicht früh genug in Ihrem Unternehmerleben gehen. Ich bin jetzt 46 Jahre alt und mache mir jetzt schon Gedanken, wie und ob ich meine Kinder an die Nachfolge heranführen kann. Meine Kinder sind noch zu jung, aber trotzdem ist es auch Teil der Erziehung, wie sie Selbständigkeit erleben. Natürlich haben sie später die freie Entscheidung, das zu tun, was ihnen zusagt. In der gleichen Situation war ich selbst. Ich bin im Betrieb aufgewachsen, ich habe jeden Tag Zeit bei uns im Familienbetrieb verbracht, hierbei vor allem in der Produktion. Ich habe es geliebt, die Mitarbeiter von der Arbeit abzuhalten. In einem Familienunternehmen ist das nun mal so, dass der Nachwuchs hier Zeit verbringt. Natürlich hat mich das geprägt, wobei ich nicht den Zwang verspürte das Unternehmen zu übernehmen. An meiner Seite gab es ja auch noch meinen Bruder, der aber leider im Alter von 23 Jahren aufgrund seiner Behinderung gestorben ist. Ich hätte mir gut vorstellen können, dass wir zusammen das Geschäft weiterführen. Aufgrund der neuen, aber erwarteten Situation blieb nur noch ich als möglicher Nachfolger übrig. Schon meine Großeltern, die das Unternehmen nach dem 2. Weltkrieg gegründet hatten, regelten die Nachfolge klar. Das war dann auch Vorbild für meine Eltern und wird auch mir ein Ansporn, mein Erbe klar zu regeln. Denn ohne eine klare Regelung leidet im Falle des Falles das Unternehmen, da es dann immer ums Geld geht – und dadurch auch die Familie.

Das Ziel des Unternehmensnachfolge-Erfolgs-Planer

Heute halten Sie Ihren Unternehmensnachfolge-Erfolgs-Planer in der Hand. Herzlichen Glückwunsch, Sie können jetzt mit der Nachfolgeplanung starten. Zum einen ist dieser Planer ein Buch mit Informationen rund ums Thema Nachfolge, Sie bekommen Tipps zu Themen, die bei der Nachfolge aktuell sind. Außerdem sollen Sie mit diesem Buch arbeiten, machen Sie sich Notizen, schreiben Sie alles auf, was Ihnen einfällt, halten Sie sich nicht zurück. Der Planer ist so unterteilt, dass Sie auf den linken Seiten den theoretischen Input finden. auf der rechten Seite ist Ihr persönlicher Planer. Die Theorie ist in Sie-Form verfasst, der Planer in Ich-und Wir-Form. In beiden Fällen sind natürlich Sie und Ihre Familie gemeint.

Viel Spaß!

Dieser Planer gehört uns. Wir sind die Familie...

.....

.....

.....

.....

.....

Als ich nach meinem Abitur mit dem BWL-Studium anfang, war mir schon bewusst, dass ich irgendwann mal unser Familienunternehmen übernehmen möchte. Allerdings hatte ich geplant, direkt nach meinem Studium woanders Erfahrungen zu sammeln. Da ich aber während meiner Suche keine geeignete Stelle fand, fing ich doch gleich Anfang 2003 bei meinen Eltern an, wobei ich auch die Jahre davor immer involviert war. Für die Nachfolge war das natürlich die beste Entscheidung, denn so hatte ich genug Zeit, hier Fuß zu fassen. Außerdem zeigten mir meine Eltern – sie waren zu dieser Zeit 56 und 54 Jahre alt – sofort Vertrauen und ernannten mich zum Geschäftsführer. Gesellschafter war ich da bereits, denn meine Eltern hatten meinen Bruder und mich schon von klein auf am Unternehmen beteiligt – ohne dass wir es wussten. Steuerlich haben sich meine Eltern schon früh mit der Nachfolge beschäftigt. Auch wenn ich am Anfang vielleicht noch nicht die Kompetenz hatte, Geschäftsführer zu sein, machte es mich dennoch stolz. Außerdem wurde somit gewährleistet, dass im Falle eines Notfalls auf jeden Fall noch ein Geschäftsführer übrig war, der das Unternehmen weiterführen konnte.

Auch wenn meine Eltern und ich meine Nachfolge als erfolgreich ansehen, gab es trotzdem Reibereien. Außerdem mussten wir aus wirtschaftlichen Gründen, aufgrund der fehlenden Zukunftsperspektive im Einzelhandel und auch standortbedingt das Unternehmen Ende 2016 schließen. Das war nicht einfach, hatte ich mir doch ausgemalt, bis zum Schluss das Geschäft zu führen und es dann an meine Kinder – falls sie es denn wollen – weiter zu geben. Ich bin mir nicht sicher, ob meine Eltern, falls Sie damals gewusst hätten, dass wir das Unternehmen irgendwann schließen müssen, Sie gewollt hätten, dass ich die Nachfolge antrete. Auch wenn das Ende traurig war, bin ich trotzdem stolz darauf, das Unternehmen weitergeführt zu haben.

Aber warum schreibe ich dieses Buch? Das Ziel ist, dass Sie als Familie das Thema Nachfolge rechtzeitig angehen. Dabei ist wichtig, dass Sie als abgebende Generation lernen loszulassen und Vertrauen haben, dass Ihr Lebenswerk in guten kompetenten Händen erfolgreich weitergeführt wird. Sie sollten das Unternehmen auf die Zeit ohne Sie vorbereiten. Außerdem ist es für solch eine Veränderung wichtig, dass Sie nicht nur sich selbst, sondern auch die Stakeholder und Ihre Kinder darauf vorbereiten. Sie sollen lernen, als Familie zu kommunizieren und ehrlich miteinander zu sein. Das ist die Grundvoraussetzung, um Ihr Familienunternehmen in die nächste Generation zu führen.

Was erwartet Sie? Wir gehen gemeinsam die ersten wichtigen Schritte auf dem Pfad der Nachfolge durch. Ich gebe Ihnen Checklisten und Fragen an die Hand, damit Sie sofort damit arbeiten können. Aber nicht nur Sie oder Ihre Kinder, nein, auch das Unternehmen muss hinterfragt und auf die Zeit nach Ihnen vorbereitet werden. Das erfordert Veränderung. Dieses Buch ist speziell für die abgebende Generation geschrieben, jedoch ist es auch für potentielle Nachfolger und natürlich auch für die gesamte Familie hilfreich. Der Einfachheit halber verwende ich die männliche Sprachform, die weibliche und die diverse Form sind aber immer mit eingeschlossen.

Da das Buch Ihnen als Vorbereitung für die Nachfolge dient, heißt es auch Planer. Arbeiten Sie damit.

Inhalt

Vorwort	4	Vermögensnachfolge	98
		Warum ist die Vermögensnachfolge wichtig?	98
Einleitung	12	Die Vermögensnachfolge für Unternehmer/innen	100
		Vermögensnachfolgeplanung	102
Der Notfallrucksack	16	Familiäre Situation	102
Der Notfall	16	Besonderheiten bei der Unternehmensnachfolge	106
Was müssen Sie regeln?	18	Überblick über Ihre finanzielle Situation	106
Was gehört in Ihren Notfallrucksack?	22	Vermögensorganigramm	108
Unternehmens-Notfallrucksack	22	Erben & Schenken	110
Privater Notfallrucksack	26	Fragen	112
		Störfaktoren	114
Der erste Schritt auf dem Pfad der Nachfolge	28	Ihre Fragen als Senior	118
Stolpersteine	30	Frühzeitige Weichenstellungen	118
Navigieren Sie Ihre Familie	38	Fragen für Sie als Eltern	120
Die Familie	38	Fragen für sich selbst	126
Fragen in der Familie	42		
Grundsätze der Nachfolge	48	Herausforderungen und Bedürfnisse der abgebenden Generation	138
Kontinuierliche Nachfolgeplanung	50	Bedürfnisse	138
Grundregeln für die Familie	54	Herausforderungen	142
Werte in der Familie	58		
Familienvision	62	Speziell für die Nachfolger	146
Familienrat	68	Fragen für die Nachfolger	146
Nutzen eines Beirats für die Nachfolge	74	Bedürfnisse der nachfolgenden Generation	150
Familienverfassung	78	Herausforderungen der nachfolgenden Generation	154
Das Eigentum	86	Beruf NachfolgerIn	158
Fragen des Eigentums	86	Herausforderungen bei der Nachfolge/Unternehmenskauf	164
Gleichverteilung des Eigentums	90	Bankgespräche	166
Pflichten des Eigentums	94	Persönliche Weiterentwicklung	168
Privilegien des Eigentums	96		

NachfolgerIn finden	174
Wie soll die Nachfolge aussehen?	174
Welche Anforderungen haben Sie an den Nachfolger?	176
Das Anforderungsprofil	178
Auswahl des Nachfolgers	182
Führung	184
Die lange Reise der Mitarbeiter	184
Value Map und MitarbeiterInnen-Profil	188
Mitarbersuche	194
Bewerberinterview	200
Fehler bei der Führung	206
Delegation	218
Mitarbeiterentwicklung	228
Unternehmensbewertung	234
Besonderheiten von mittelständischen Unternehmen	234
Quantitative und qualitative Merkmale	234
Grund der Bewertung	238
Was ist zu beachten	240
Bewertungsprozess	246
Zukunft des Unternehmens	250
Analyse des IST-Zustands	250
Äußere Zustand	250
Innerer Zustand	252
Befragen und Beobachten	254
Analyse	260

Strategie	262
Formulierung der Strategie	264
Taktik	266
Kommunikation	268
Planung	270
SMARTE Ziele	272
Werte	274
Permanente Veränderungsprozesse	276
Veränderungen kommen zu schnell	278
Ohne Mitarbeiter	280
Komfortzone	280
Das Komfortzonenmodell	282
Kommunikation ade	286
Bedürfnisse der Mitarbeiter	288
Kontinuierlicher Veränderungs-/Planungsprozess	290
Digitalisierung – welche Möglichkeiten gibt es?	292
Vorsprung im Wettbewerb	294
Kundenbeziehungen im digitalen Zeitalter	296
Daten optimal nutzen	296
Optimierung Ihrer Prozesse	298
Planvoll und konsequent digitalisieren	304
Nachhaltigkeit im Unternehmen	304
Zusammenfassung	312

Einleitung

Eine erfolgreiche Nachfolge bedarf einer guten Vorbereitung. Meine Meinung ist, dass es nur zwei Seiten der Medaille gibt – eine erfolgreiche oder eine gescheiterte Nachfolge. Es existiert kein „ein bisschen“, entweder Sie haben die Nachfolge gemeistert oder sie ist gescheitert. Dabei sieht für mich eine erfolgreiche Nachfolge so aus, dass die Familie in sich gefestigt ist, dass das Unternehmen erfolgreich ist und dass alle Beteiligten das Lebensziel erreicht haben, welche sie sich vorgestellt haben. Utopie? Ich bin mir sicher, nein.

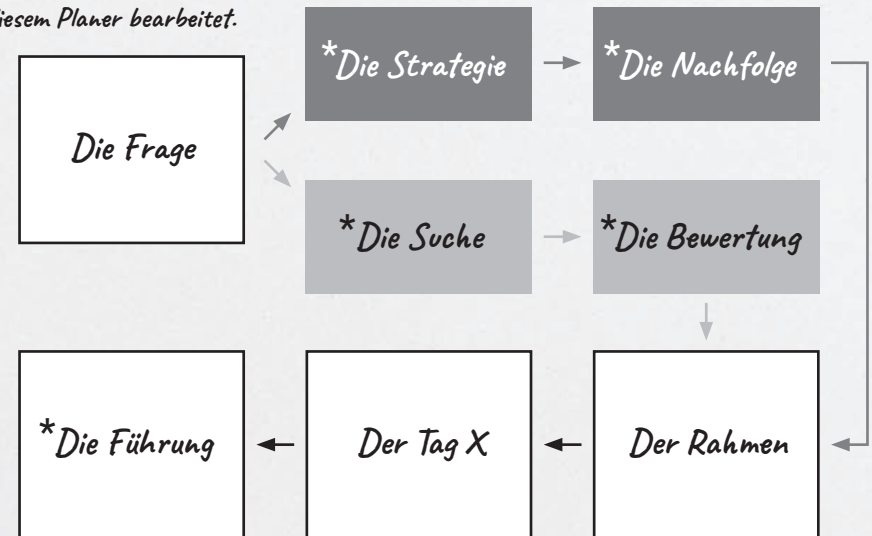
Falls Sie über Nachfolge sprechen, spielt der Notfall immer eine Rolle. Im Grunde genommen gehört er nicht zum eigentlichen Nachfolgeprozess. Theoretisch regeln Sie schon, sobald Sie ins Unternehmen eingestiegen sind, den Notfall. Zum einen haben Sie eine Notfallcheckliste, Sie haben einen Gesellschaftsvertrag etc. Das sind Grundvoraussetzungen als Unternehmer, dass Sie der Verantwortung gegenüber Ihrer Familie und dem Unternehmen gerecht werden. Ein Notfallplan ist schnell erstellt, wenn Sie bereits die Punkte, die dieser beinhaltet, hinter sich haben. Dazu zählen auch die Verantwortlichkeiten festlegen, wer das Unternehmen führt, solange Sie außer Gefecht gesetzt sind.

Die Nachfolge beginnt mit der Frage, ob Sie überhaupt einen Nachfolger für Ihr Unternehmen möchten. Sie dürfen entscheiden, was mit dem Unternehmen geschieht. In vielen Fällen ist es so, dass der Senior oder die Seniorin möchten, dass ihr Lebenswerk weitergeführt wird. Hier stellt sich dann die Frage, wem Sie es zutrauen. Aber die Nachfolge beginnt nicht nur mit dieser Herausforderung, sondern auch damit, dass Sie auch das Unternehmen hinterfragen.

Der Nachfolgeprozess - Die Phasen

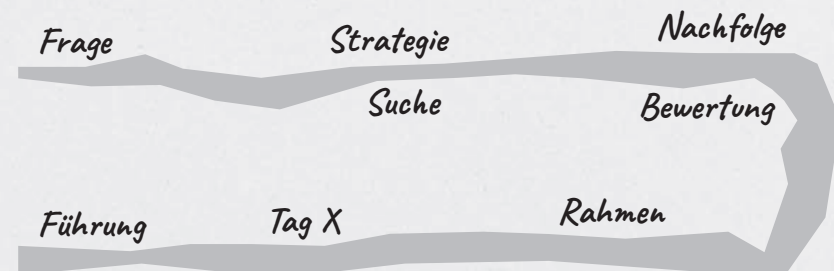
Dunkelgrau für die abgebende Generation
Hellgrau für die nachfolgende Generation
Weiß für beide

*Diese beiden Themen werden in diesem Planer bearbeitet.



Der Pfad der Nachfolge

Wo befinden wir uns auf dem Pfad der Nachfolge?
Bitte mit einem roten Punkt markieren.



Denn ein gesundes und erfolgreiches Unternehmen ist die Grundvoraussetzung, dass ein Nachfolger überhaupt Interesse daran hat. Besonders der Nachfolger täte gut daran, das Unternehmen – sei es das eigene Familienunternehmen oder ein zu kaufendes – zu bewerten.

Alles in allem sollen die folgenden Kapitel dafür sorgen, dass Sie sich sicher sein können, die in diesem Moment richtige Entscheidung zum Thema Nachfolge zu treffen. Außerdem sollten Sie die Gewissheit haben, dass Ihr Lebenswerk – wenn es weitergeführt wird – in kompetenten Händen bleibt und dass die Werte, wofür das Unternehmen stand, steht und stehen wird, weiterleben. Außerdem ist wichtig, dass die Familie als geschlossene Einheit auftritt, sowohl nach innen und nach außen, und dass diese Bindung auch gelebt wird.

Der Notfallrucksack

Der Notfall

Sobald ich auf den Notfall zu sprechen komme, denken meine Gesprächspartner an den Tod. Aber das ist nur die halbe Wahrheit, es gibt auch Krankheiten, bei denen Sie nicht mehr führen können. Ein Notfall ist eine Situation, in der dringend Hilfe benötigt wird. In der Medizin wird das als Erste Hilfe deklariert. Bei Ihnen als Unternehmer ist das die Situation, in der Ihr Unternehmen Erste Hilfe benötigt, weil Sie außer Gefecht gesetzt sind und jetzt ein anderer das Unternehmen führen muss. Zum Führen gehört aber nicht nur die Personalführung, sondern auch Unterschriftenvollmachten, Verträge abschließen oder weitere Aufgaben, die Sie als Geschäftsführer erledigt haben. Falls Sie als Geschäftsführer plötzlich ins Koma fallen oder sterben, sollten Regelungen und Pläne erstellt worden sein, dass das Unternehmen auch ohne Sie weiterläuft. Im Grunde genommen muss es Ihr Ziel sein, dass alle Prozesse im Unternehmen ein halbes Jahr ohne Sie funktionieren – auch ohne Notfallregelungen. Machen Sie sich verzichtbar. Mit einem Notfallrucksack sichern Sie die Existenz Ihres Unternehmens.

- Vollmachten*
- Verantwortlichkeiten*
- Regelungen*
- Grundsätze*



Was müssen Sie regeln?

Sobald Sie sich überlegen, welcher Notfall eintreten kann, sollten Sie sich klar machen, was für einen solch unwahrscheinlichen Notfall überhaupt geregelt werden muss. Sobald Sie kurz- oder langfristig ausfallen, sollten Vollmachten vorliegen, damit die wichtigsten Vorgänge im Unternehmen weitergehen. Aber nicht nur der unternehmerische Teil sollte geregelt sein, sondern auch der private. Im geschäftlichen Bereich ist es entscheidend, dass Sie nur ans Unternehmen denken und Ihre Vertretung per Vollmachten regeln. Als alleiniger Geschäftsführer ist das für den Fortbestand des Unternehmens – oder zum Verhindern, dass es holprig wird oder steil abwärts geht – entscheidend. Sind Sie in der Geschäftsführung zu zweit, hat der jeweilig andere die Entscheidungsbefugnis. Falls Sie jedoch keinen zweiten Geschäftsführer haben, können Sie auch Prokura erteilen.

Halten Sie Ihre Vorstellungen schriftlich fest, sei es in Verträgen, Richtlinien oder einfach dokumentiert. Setzen Sie sich mit Ihrer Familie zusammen und binden Sie sie in die Notfallplanung mit ein. Sie benötigen also nicht nur eine Unternehmensstrategie, sondern auch eine Notfallstrategie. Regeln Sie mit Ihrer Familie, wie die Rollen – und Aufgabenverteilung und die Kommunikation im Falle des Falles ist. Folgende Fragen sollen Ihnen als Hilfestellung dienen, damit Sie an alle Eventualitäten denken.

1. Wer könnte das Unternehmen im Notfall weiterführen?
2. Haben Sie eine Person Ihres Vertrauens – sei es aus der Familie, aus dem Unternehmen oder von Extern, der das Unternehmen für die Dauer weiterführen kann?
3. Oder sollten Sie für die Führung mehrere Personen einsetzen?

Unsere Erkenntnisse für den Notfall

4. Wer sind die Mitarbeiter, die mit den aktuellen Projekten, den Kunden und Lieferanten, den aktuellen Aufträgen und wichtigsten Prozessen vertraut sind?
5. Wurden bereits Bankvollmachten verteilt? Welche Personen kennen die Bankkonten und haben einen Überblick?
6. Wo sind Codes, Kennwörter oder auch Schlüssel verwahrt? Wer kennt sich aus?
7. Ist bereits ein Beirat installiert oder sollte diese erwogen werden?
8. Sind Sie bereits im Nachfolgeprozess und der Unternehmensnachfolger steht fest? Wie sieht die Übergangsphase im Hinblick auf die Einarbeitung und die Übernahme der Verantwortung sowie Aufgaben aus? Oder muss für eine gewisse Dauer ein Fremdgeschäftsführer eingestellt werden?
9. Ist die Familie abgesichert? Ist das Erbe geregelt? Wie wird das Unternehmen aufgeteilt?
10. Gibt es Pflichtteilsansprüche? Ist genug Erbe vorhanden, um diese zu befriedigen? Gibt es Erben, die auf Ihre Pflichtteile verzichtet haben?
11. Wie hoch ist die Erbschaftssteuer? Wie gestaltet sich dadurch die Liquidität?

Wie schon erwähnt, sollten Sie auch im privaten Bereich die Handlungsfähigkeit Ihrer Familie regeln. Unabhängig vom Todesfall sollten Sie Patientenverfügungen und Betreuungsvollmachten erstellen. Sie haben jetzt schon kennengelernt, was geregelt werden muss. Lassen Sie uns nun detaillierter schauen, was in den Notfallrucksack hinein muss.

Unsere Erkenntnisse für den Notfall

Was gehört in Ihren Notfallrucksack?

Unternehmens-Notfallrucksack

12. Grundlegende Regelungen
 - a. Zu informierende Personen (Familie, Angehörige)
 - b. Maßnahmen für die kontinuierliche Weiterführung des Unternehmens (Beirat)
 - c. Weitere zu informierende Personen (Rechtsanwalt, Notar, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, etc.)
 - d. Verantwortlichkeiten für wichtige betriebliche Abläufe (Verantwortliche im Unternehmen benennen, damit der Betrieb weiterläuft)
 - e. Unternehmensnachfolge (entweder den direkten Erben oder falls geregelt, den Nachfolger des Unternehmens), falls es keine Erben oder Nachfolger gibt, festlegen, was mit Unternehmen geschieht.
13. Finanzen
 - a. Geschäftskonten benennen, Vollmachten auflisten
 - b. Bankschließfächer/Safe
 - c. Bürgschaften
 - d. Wertpapiere des Unternehmens
 - e. Betriebliche Zahlungsverpflichtungen (Miete)
 - f. Immobilienfinanzierungen, Sollzinsen und Tilgung
 - g. Weitere Darlehen / Kredite für Investitionen oder Betriebsmittel
 - h. Unternehmensbeteiligungen
 - i. Betriebliche Versicherungen
14. Mitgliedschaften

Unsere Maßnahmen zum Thema Notfall

Was?

.....

.....

Bis wann?.....

.....

Was?

.....

.....

Bis wann?.....

.....

- 15. Verträge und Urkunden
 - a. Gesellschaftsverträge, Prokura/Vertretungsvollmachten
 - b. Handelsregisterauszüge
 - c. Grundbuchauszüge
 - d. Weitere wichtige Verträge/Unterlagen (Leasingverträge, Arbeitsverträge, ...)
 - e. Gewerbliche Schutzrechte, Patente, Marken
 - f. Sonstige wichtige Unterlagen (KFZ-Briefe etc.)

- 16. Betriebliche Daten
 - a. Wichtige Kunden/Key Accounts
 - b. Wichtige Lieferanten
 - c. Aufträge und Kalkulationen
 - d. Verzeichnis anhängiger Rechtsstreitigkeiten
 - e. Verzeichnis gegebener/erhaltener Gewährleistungen
 - f. Passwörter, Wer kennt diese?
 - g. Schlüsselverzeichnis

- 17. Persönliche Wünsche und Vorstellungen

Unsere Maßnahmen zum Thema Notfall

Was?

.....

.....

Bis wann?.....

.....

Was?

.....

.....

Bis wann?.....

.....

Privater Notfallrucksack

- 18. Grundlegende Regelungen
 - a. Zu informierende Personen
- 19. Finanzen
 - a. Bankverbindungen
 - b. Wertpapiere
 - c. Vermögenswerte
 - d. Schließfach/Safe
 - e. Persönliche Zahlungsverpflichtungen
 - f. Darlehen für private Investitionen
 - g. Versicherungen
- 20. Mitgliedschaften
- 21. Verträge und Urkunden
- 22. Sonstiges
 - a. Passwörter
 - b. Schlüsselverzeichnis
 - c. Sonstige Zugangsdaten
- 23. Persönliche Wünsche

Unsere Maßnahmen zum Thema Notfall

Was?

.....

.....

Bis wann?.....

.....

Was?

.....

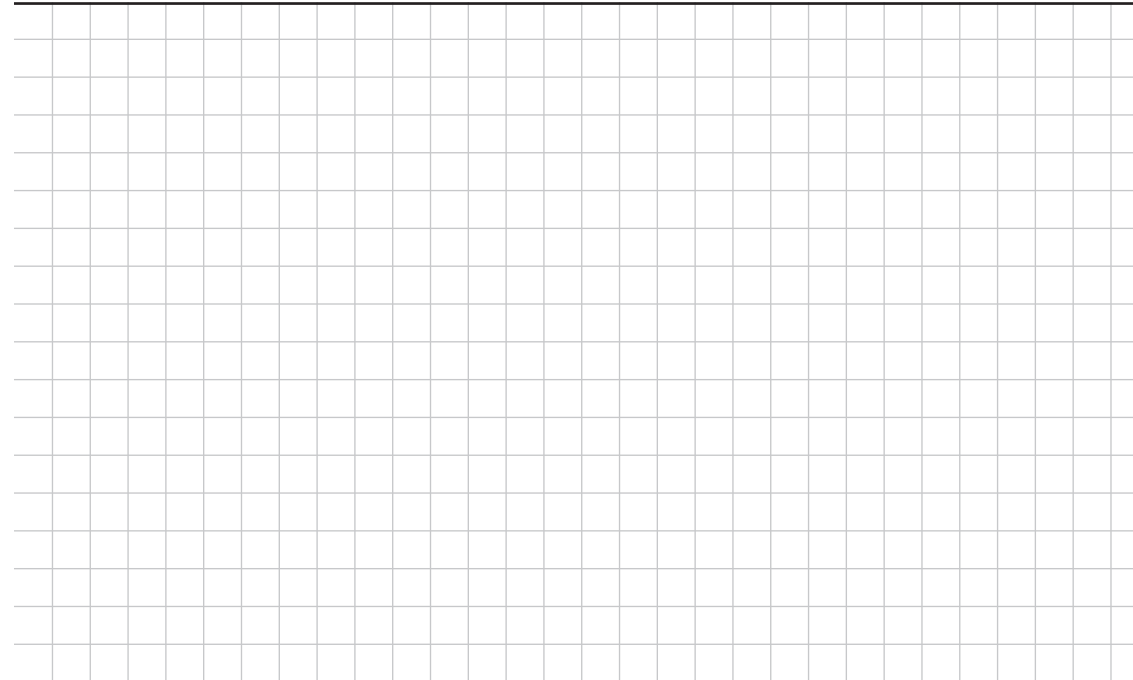
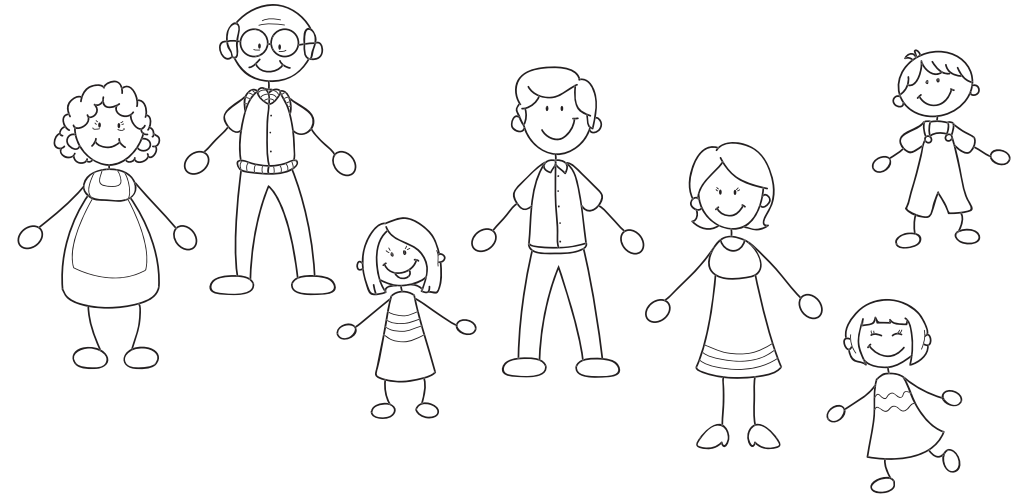
.....

Bis wann?.....

.....

Der erste Schritt auf dem Pfad der Nachfolge

Beginnen wir nun mit dem Nachfolgeprozess. Falls wir die Nachfolge überhaupt in Phasen einteilen können, ist Ihr erster Schritt auf dem Pfad zur Nachfolge die Frage, ob und wie Sie sich vorstellen, dass Ihnen jemand nachfolgt. Dazu gehört nicht nur, ob Sie Ihre Firma überhaupt übergeben möchten, sondern auch die damit verbundenen Herausforderungen. Außerdem ist es im Vorfeld wichtig, auf die jeweiligen Bedürfnisse einzugehen. Dazu gehören nicht nur Ihre, sondern auch die Ihrer Partnerin und Ihrer Kinder und aller am Unternehmen direkt oder indirekt Beteiligten – insbesondere aus der Familie. Außerdem sollten Sie sich Gedanken machen, ob Sie bereit sind die Verantwortung loszulassen und diese an jemand anderen zu übergeben. Für diese Entscheidungsfindung müssen Sie sich Zeit lassen. Setzen Sie sich mit Ihrer Familie zusammen, machen Sie sich alleine Gedanken und halten alles schriftlich fest. Falls mögliche Nachfolger in der Familie zur Auswahl stehen, sollten diese sich auch Gedanken dazu machen. Jeder sollte sich Gedanken zu seinem weiteren Lebensweg machen. Aber lassen Sie uns zuerst auf die möglichen Stolpersteine auf dem Pfad der Nachfolge eingehen.



Stolpersteine

Wenn Sie den Pfad der Nachfolge beschreiten – und im Grunde genommen beginnen Sie damit schon, wenn Sie das Unternehmen gegründet oder selbst übernommen haben – können Sie durch Felsstürze gestoppt werden, über Felsbrocken stolpern oder mal abstürzen – bildlich gesprochen. Jede Aktion, die ich Ihnen in diesem Buch empfehle, aber falsch angegangen wird, kann ein Stolperstein sein. Trotzdem möchte ich Ihnen die Aspekte aufführen, die laut meiner Erfahrung zu erfolglosen Nachfolgen führen. Ich möchte Sie dafür sensibilisieren, durch welche unüberlegten Aktionen Sie oder auch der Nachfolger die Nachfolge gefährden. Ihr Unternehmen ist es nicht wert, dessen Existenz aufs Spiel zu setzen, nur weil Fehler gemacht werden. Es liegt – und das betone ich immer wieder – in Ihrer Verantwortung als Übergeber, dass die Nachfolge erfolgreich ist.

24. Sie sind nicht willig, die Verantwortung für das Unternehmen weiterzugeben.
25. Der potentielle von Ihnen ausgewählte Nachfolger möchte nicht die Verantwortung übernehmen.
26. Die Nachfolger haben kein Verantwortungsgefühl für das Unternehmen.
27. Ihre Leistung wird nicht gewürdigt, Ihr Lebenswerk wird als selbstverständlich angesehen.
28. Der Nachfolger wird für seine Leistung nicht gewürdigt und anerkannt.



Welche Stolpersteine fallen uns ein?

1.
.....
2.
.....

29. Die Erwartungen der abgebenden als auch der nachfolgenden Generation sind nicht geklärt.
30. Sie als Senior wissen nicht, was Sie mit Ihrer Zeit danach anfangen sollen. Sie haben keine Perspektiven.
31. Der Nachfolger kann sich nicht eingestehen, dass er nicht die notwendige Kompetenz hat, das Unternehmen zu führen.
32. Er herrscht kein Vertrauen zwischen den Generationen und in der Familie.
33. Die abgebende als auch die nachfolgende Generationen haben zu wenig Selbstvertrauen.
34. Gefühlte oder reale ungerechte Behandlung zwischen Familienangehörigen
35. Fehlende Empathie sowohl für sich selbst als auch für den anderen.
36. Ziele und Interessen in der Familie sind nicht geklärt.
37. Konflikte mit den Lebenspartnern der abgebenden und der nachfolgenden Generation, da Interessen aller Beteiligten nicht abgestimmt wurden.
38. Das Unternehmen hat keine wirtschaftliche Perspektive.
39. Die Strukturen des Unternehmens sind nicht bereit für eine Nachfolge.

Welche Stolpersteine fallen uns ein?

3.
.....
4.
.....
5.
.....
6.
.....
7.
.....

- 40. Im Unternehmen fehlen Führungsstrukturen.
- 41. Zwischen Ihnen und der nachfolgenden Generation herrscht keine Einigkeit bezüglich der Strategie.
- 42. Es ist keine Zukunftsstrategie vorhanden.
- 43. Die Gesellschafter haben entgegengesetzte Wünsche und fordern materielle Zuwendungen.
- 44. In der Familie hat sich eine fehlende Streit- und Diskussionskultur eingeschlichen.
- 45. Sie als Senioren haben es verpasst, sich fürs Alter abzusichern. Ihr Privatvermögen ist zu gering.
- 46. Zwischen den Gesellschaftern herrscht keine Einigkeit bezüglich der Erbfolge oder der Nachfolge.
- 47. Es gibt Konflikte in der Familie, die trotz Nachfolge nicht geklärt wurden.
- 48. In der Familie sind nicht geklärte Rivalitäten vorhanden.
- 49. Neid und Missgunst existieren zwischen den Familienangehörigen.
- 50. Es schwelen Konflikte im Betrieb, die auch während der Nachfolge nicht behoben werden.
- 51. Sie als Senior haben die Familie zu wenig eingebunden und dementsprechend mangelhaft kommuniziert.

Welche Stolpersteine fallen uns ein?

8.

.....

.....

9.

.....

.....

10.

.....

.....

11.

.....

.....

12.

.....

.....

- 52. Sie als Senior können nicht loslassen und habe auch noch nicht kommuniziert, wann Sie es gehen möchten.
- 53. Der von Ihnen eingesetzte Nachfolger hat keine Motivation das Unternehmen zu führen.
- 54. Der Nachfolger hat ein zu großes Ego.
- 55. Es sind aufgrund früherer Fehler oder mangels Verantwortungsgefühl zu viele indirekt beteiligt, die einen Stück vom Kuchen abhaben wollen.
- 56. Finanzierungsfragen wurden nicht geklärt.
- 57. Das Unternehmen wurde von den Beteiligten unterschiedlich bewertet.

Sie stellen fest, dass es sowohl persönliche Gründe für ein Scheitern geben kann als auch unternehmerische. Und dass Sie die Nachfolge meistern und nicht irgendwo auf dem Pfad zur Übergabe stürzen, haben ich Ihnen folgende Kapitel vorbereitet, damit Sie und Ihre Familie optimal auf diesem holprigen Weg vorbereitet sind.

Welche Stolpersteine fallen uns ein?

13
.....

14.
.....

15.
.....

16.
.....

17.
.....

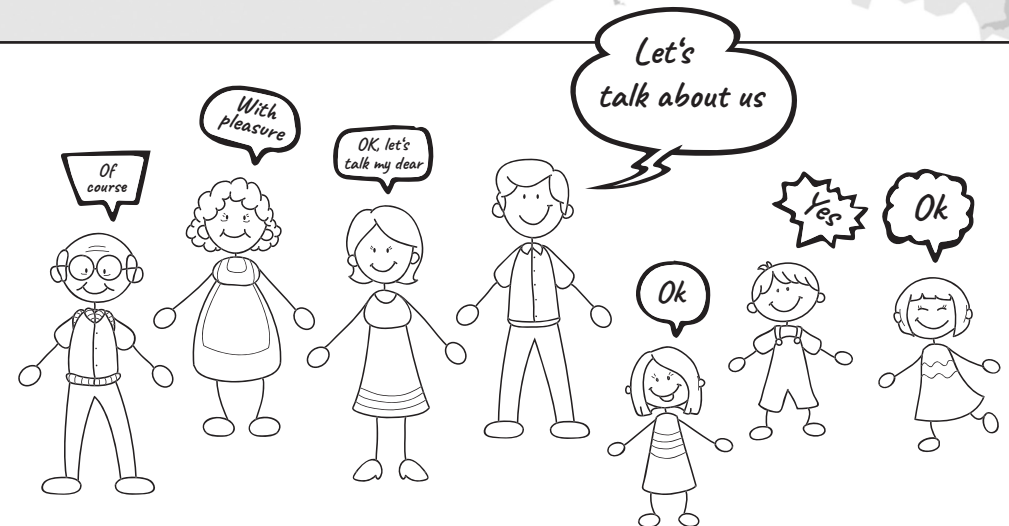
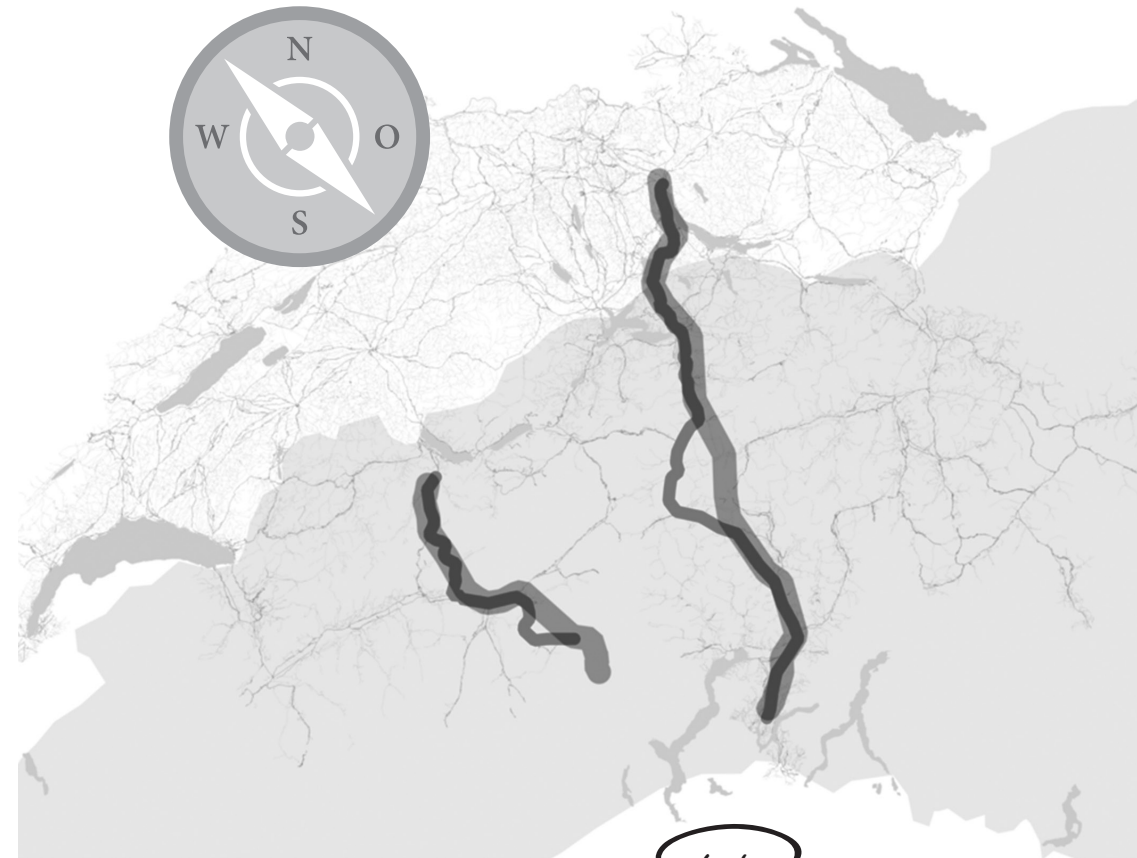
Navigieren Sie Ihre Familie

Die Auflistung in diesem Buch lässt die Nachfolge so erscheinen, als könnten Sie eins nach dem anderen abarbeiten. Ich beschreibe die Nachfolge zwar als Prozess, es ist aber eher wie ein Organismus, in dem alles voneinander abhängt. Aber für Sie ist es natürlich einfacher, Schritt für Schritt vorwärts zu kommen. Aus diesem Grund ist der Pfad der Nachfolge eine vereinfachte Veranschaulichung, um Ihnen diese Aufgabe näher zu bringen. Sie als Senior sind Teil einer Familie, Ihr Familienunternehmen ist Teil Ihrer Familie. Deshalb sollten Sie sich zuerst mit Ihrer Familie auseinandersetzen und offene Fragen in und mit der Familie besprechen.

Hierzu stellt sich natürlich die Frage, ob der Nachfolger aus der Familie kommt. Dazu die Geburtenfolge oder das Geschlecht als Kriterium zu nehmen, ist heutzutage nicht mehr aktuell. Wichtig ist doch, ob sich der Nachfolger dazu berufen fühlt, ob er oder sie die Verantwortung übernehmen möchte und wie es mit den Kompetenzen aussieht. Nicht nur deshalb ist es entscheidend, dass die Familie kommuniziert. Wie sieht es in Ihrer Familie aus? Können Sie die nachstehenden Punkte bejahen?

Die Familie

58. Die Kinder haben schon von Anfang an das Unternehmen kennengelernt und sich damit vertraut gemacht.
59. Die Familie redet offen und ehrlich über die Familie.
60. Der Zusammenhalt innerhalb der Familie ist sehr stark.



61. Die Familie trifft sich regelmäßig.
62. Die Familie ist sich einig, dass das Unternehmen höchste Priorität hat.
63. Die Entscheidung der einzelnen Familienmitglieder beeinträchtigt den Zusammenhalt in der Familie nicht.
64. Nach einem Streit in der Familie gibt es immer eine Einigung und eine Versöhnung.
65. Falls ein Nachfolger aus der Familie kommt, werden alle seine Entscheidungen von der Familie unterstützt.
66. Falls das Unternehmen nicht in der 1. Generation ist, gab es schon erfolgreiche Übergaben. Auf diese Erfahrung greifen Sie zurück.
67. Jeder spricht auf Augenhöhe mit den anderen. Über Herausforderungen wird debattiert und sich geeinigt.
68. Wir arbeiten gemeinsam an der Strategie und der Zukunft des Unternehmens.
69. Die Planung und Umsetzung der Unternehmensnachfolge erfolgt proaktiv.
70. Die permanente Fortführungsplanung stärkt das Vertrauen der Seniorgeneration in die Stabilität der Familie und des Unternehmens.

*Welche der Punkte von 58 – 72 können wir
in der Familie bejahen?
Oder gibt es auch noch Defizite?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

71. Die permanente Fortführungsplanung fördert eine Kultur, in der sich jedes Familienmitglied eingebunden fühlt.
72. Als fortlaufender Prozess fördert die Nachfolgeplanung die Gesundheit der Familie und des Unternehmens.

Beantworten Sie gemeinsam mit der Familie die Fragen und treffen Sie sich regelmäßig, damit Sie über offene Punkte sprechen können. Hier sind einige Fragen, die für die Nachfolge und für ein Familienunternehmen wichtig sind.

Fragen in der Familie

73. Unterstützt Sie Ihre Familie in dem was Sie tun?
74. Bedeutet die Familie für Sie ein Nest der Geborgenheit?
75. Was denken die Familienmitglieder übereinander?
76. Wieviel Mitgefühl kann jeder für den anderen aufbringen?
77. Wie sind Sie als Familie mit dem Leben bisher umgegangen?
78. Können Sie und die Familie auch loslassen?
79. Mit welchen Gefühlen schauen Sie als Familie in die Zukunft?
80. Wie stark ist das Vertrauen zwischen Ihnen als Seniorgeneration und der Juniorgeneration?
81. Wie wird Sie Ihre Beziehung untereinander beschreiben?

Unsere drei wichtigsten Erkenntnisse aufgrund unserer Gespräche innerhalb der Familie:

1.

2.

3.

82. Warum sind Sie damals Unternehmer geworden? Was denkt Ihre Familie darüber?
83. Warum möchten Sie, dass das Unternehmen weiterhin in der Familie bleibt?
84. Wie sieht der Sinn des Familienunternehmens aus?
85. Wie beschreiben Sie das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Familie?
86. Wie beschreiben die Familienmitglieder die Kultur des Familienunternehmens?
87. Wie war der Ursprung des Unternehmens?
88. Was waren die Gründe für den Aufbau des Unternehmens?
89. Welche Vision hatte die Gründerfamilie?
90. Worin liegt der Grund für den Stolz der Familie und des Familienunternehmens?
91. Wie ist die Tradition des Unternehmens? Worin liegt diese begründet? Was bedeutet sie?
92. Wie setzt sich der engere Familienkreis zusammen?
93. Was erwartet jeder Einzelne voneinander?
94. Wie gehen die Familienmitglieder miteinander um?
95. Wie sieht die Wertekultur der Familie und des Unternehmens aus?
96. Wie steht Ihre Wertekultur im Einklang mit den Werten der Familie und des Unternehmens?

Welche Fragen fallen uns noch ein?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

97. Wie sieht die Rolle der Familie im Unternehmen aus? Wie sehen allgemein die Rollen der einzelnen Familienmitglieder und Lebenspartner aus?
98. Hat die Familie geschichtlich gesehen Ereignisse, die sie miteinander verbindet? Gibt es Ereignisse, die von großer Bedeutung für die Familie sind?
99. Festigt die Familie ihren Zusammenhalt durch bestimmte Feste oder wiederholende Rituale?
100. Ist das Unternehmen erfolgreich? Warum? Und welche Gründe sprechen für oder gegen das Unternehmen aus Sicht der Familie?
101. Haben die Familienmitglieder gleiche oder unterschiedliche Vorstellungen von der Zukunft des Unternehmens?
102. Wie beschreiben Sie Ihr Familienleben?
103. Haben Sie eine Gesprächskultur in der Familie?
104. Inwieweit sprechen Sie offen und ehrlich über Geld und über das Vermögen der Familie?
105. Wie steht Ihre Familie in der Öffentlichkeit da? Was denken andere über Sie?
106. Regeln Sie mit der Nachfolge auch die Frage des Eigentums und der Führung?

Viele Punkte, die Sie in der Familie besprechen sollten, sind unabhängig vom reinen Nachfolgeprozess. Trotzdem gehören sie zur Nachfolge dazu. Sie sollten sich auch Grundsätze zur Nachfolge überlegen.

Welche Fragen fallen uns noch ein?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Grundsätze der Nachfolge

- 107. Die Kinder können frei entscheiden, wie ihre Zukunft aussieht.
- 108. Ein Familienmitglied sollte mindestens in der Geschäftsleitung sein.
- 109. Auf welcher organisatorischen Ebene die Kinder im Unternehmen einsteigen ist nebensächlich. Sie sollten allerdings Erfahrung in einem anderen Unternehmens gesammelt haben.
- 110. Jedes Familienmitglied sollte der Position gemäß dementsprechend vergütet werden.
- 111. Entscheiden Sie sich für das Familienunternehmen, können Sie ab einem gewissen Punkt nur Geschäftsführer sein.
- 112. Die Übergabephase des Seniors an den Junior wird terminiert.

Für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung können Sie sich weitere Grundsätze überlegen. Wichtig ist, dass Sie diese in die Nachfolgeplanung mit einarbeiten. Ein Familienunternehmen existiert über – wenn alles gut läuft – mehrere Generationen hinweg. Deshalb macht es Sinn, die Nachfolgeplanung zu einem kontinuierlichen Prozess zu formen.

Welche Grundsätze der Nachfolge sollen bei uns gelten?

- 1.
.....
- 2.
.....
- 3.
.....
- 4.
.....
- 5.
.....

Kontinuierliche Nachfolgeplanung

- 113. Sobald Sie als Familie mit der kontinuierlichen Nachfolgeplanung starten, zeigen Sie, dass Ihnen die Fortführung des Unternehmens wichtig ist.
- 114. Die Beteiligten gewährleisten dadurch den größten Nutzen für sich selbst.
- 115. Die Familienmitglieder möchten nur das Beste fürs Unternehmen.
- 116. Eine Nachfolgeplanung dient nicht nur der Gegenwart, sondern auch der Zukunft.
- 117. Durch eine effiziente Nachfolgeplanung sichern Sie die strategische Ausrichtung für das Unternehmen und haben dadurch einen Wettbewerbsvorteil.
- 118. Eine über Generationen hinweg erfolgende Planung sichert die Rendite für alle Gesellschafter und Stakeholder.
- 119. Durch die langfristige Nachfolgeplanung erhöhen Sie die Produktivität des Unternehmens.
- 120. Durch die Festlegung von Normen und Werten lernen und schätzen die Familienmitglieder zusammen zu arbeiten.
- 121. Aufgrund der Kontinuität ist die Familie stolz auf das Unternehmen.

Haben wir bereits eine Fortführungsplanung?

0 Ja 0 Nein (s. nächste Seite)

Falls ja, was sollten wir sonst noch beachten?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 122. Die Entwicklung des Unternehmens ist für alle Familienmitglieder verständlich.
- 123. Durch die intensive Zusammenarbeit der Familie wächst auch der Zusammenhalt in der Familie.
- 124. Die Fortführungsplanung ermutigt Ihre Kinder und Enkel das Gleiche zu tun und festigt somit den Erhalt des Unternehmens.
- 125. Die Familienmitglieder identifizieren sich mit dem Familienunternehmen.

Das Familienunternehmen wird durch die Familie geprägt. Regeln Sie auch gemeinsam, wie Entscheidungen getroffen, wer darf abstimmen oder wer übernimmt die Verantwortung des Entscheidungsprozesses. Generell wird der Entscheidungsprozess im Gesellschaftsvertrag vereinbart, allerdings möchten Sie Entscheidungen innerhalb der Familie treffen, auch wenn nicht alle Mitglieder Gesellschafter sind. Legen Sie dazu Grundregeln fest.

Falls nein, bis wann werden wir die wichtigsten Aspekte einer Fortführungsplanung festgelegt haben:

Was möchten wir beachten?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Grundregeln für die Familie

Mit den Grundregeln vermeiden Sie Probleme und gestalten den Entscheidungsprozess wesentlich effizienter.

126. Legen Sie mögliche Interessenkonflikte im Vorfeld offen. Dies gilt auch für alle persönlichen Informationen.
127. Jeder Teilnehmer des Entscheidungsprozesses kennt die Probleme und das Ziel des Auftrags. Vermeiden Sie Überraschungen.
128. Achten Sie auf ein respektvolles Miteinander. Es geht um Themen, nicht um Personen.
129. Jeder Beitrag ist es wert, gehört zu werden.
130. Der Entscheidungsprozess sollte verbindlich sein.
131. Tragen Sie alle zu einer Win-Win-Situation bei.
132. Eine endgültige Entscheidung am Ende des Prozesses geht nur, wenn alle einverstanden sind und dies auch formell entschieden wurde.
133. Jeder Beteiligte darf Kritik üben. Das dient auch zur Kontrolle und Prüfung des Prozesses.
134. Jeder, der spricht, bekommt die volle Aufmerksamkeit. Mögliche Störfaktoren werden vermieden.
135. Wenden Sie diese Regeln für jede familiäre Besprechung an.

Folgende Regeln sollen bei uns in der Familie gelten:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

136. Alle Familienmitglieder müssen den Regeln zustimmen, so dass diese auch eingehalten werden.

137. Überlegen Sie gemeinsam, ob die Regeln schriftlich festgehalten werden und welche Folgen sich aus einer Nichteinhaltung ergeben.

Neben den Grundregeln ist es auch entscheidend, dass Sie Werte für die Familie festhalten.

Wir sind mit diesen Regeln einverstanden

Unterschriften

Werte in der Familie

Falls Ihr Unternehmen bereits über Generationen hinweg besteht, kann es sein, dass die Werte bereits festgelegt wurden. Überlegen Sie sich, ob die Werte in der Form noch passen oder ob sie geändert werden müssen. Falls es noch keine Werte gibt oder diese nicht schriftlich festgehalten wurden, ist es nun Ihr Aufgabe, das zu tun. Doch wie gehen Sie das an?

138. Was macht Ihre Familie hervorragend? Notieren Sie mehrere Punkte, von denen Sie überzeugt sind, dass dies zutrifft.
139. Welches sind die zentralen Werte Ihrer Familie?
140. Wie wurden diese Werte in der Vergangenheit erhalten?
141. Was tun Sie dafür, dass die Werte auch in Zukunft erhalten werden?
142. Welche Werte Ihrer Familie sollen auch im Unternehmen weitergeführt und gelebt werden?
143. Welchen Wert hat die Beziehung zwischen der Familie und dem Unternehmen für Sie und die Familie?
144. Warum sind Sie und Ihre Familie stolz darauf, Eigentümer Ihres Unternehmens zu sein? Was beeinflusst es?
145. Gibt es Ideale und Prinzipien, die sehr wichtig sind, um sie an die nächste Generation weiterzugeben? Welche sind das?

Unsere Werte in der Familie

1.

2.

3.

4.

5.

6.

Falls Ihre Familie eine gewisse Personenanzahl übersteigt, ist es sinnvoll, die Werte in kleineren Gruppen zu besprechen, um sie dann während eines Treffens der gesamten Familie zu präsentieren.

Wir arbeiten uns immer weiter vorwärts, um etwas Großes für die Familie festzuhalten. Wir haben jetzt die Werte und Regeln festgelegt. Es gibt jetzt noch weitere Stufen, um dies noch verbindlicher zu machen. Dies hängt natürlich auch von der Größe der Familie ab, je größer desto mehr muss geregelt werden. Ein Aspekt dabei ist die Familienvision. Beachten Sie, dass sich Werte aber auch Visionen mit dem Fortbestand des Unternehmens weiterentwickeln.

Unsere Werte in der Familie

7.

8.

9.

10.

11.

12.

Familienvision

Es wird bei der Formulierung der Vision Überschneidungen mit den vorherigen Punkten geben. Außerdem geht die Familienvision einher mit der Unternehmensvision. Eine gemeinsame Vision ist die Basis einer erfolgreichen Nachfolgeplanung. Doch wie formulieren Sie eine Familienvision und was muss diese beinhalten?

146. Formulieren Sie die Vision in eigenen Worten. Sie können auch Visionen anderer Unternehmerfamilien als Vorlage nehmen. Nehmen Sie fremde Visionen nur als Beispiel, entwickeln Sie aber Ihre eigene Vision.
147. Sie beinhaltet sowohl die festgelegten Werte als auch persönliche und gemeinsame Ziele.
148. Möchte die Familie in Zukunft bezogen auf das Unternehmen zusammen bleiben?
149. Wie stellen wir uns die Übertragung des Eigentums auf die nächste Generation vor?
150. Wie soll die Übertragung an die nächste Generation stattfinden?
151. Wer kann und soll Eigentümer sein? Wie sieht es mit angeheirateten Familienmitgliedern oder Schlüsselmitarbeitern aus?
152. Wie sieht der Besitz jetzt und in Zukunft aus?
153. Ist es wichtig, dass einer aus der Familie das Unternehmen führt? Wie soll es geführt werden?

Unsere Familienvision

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

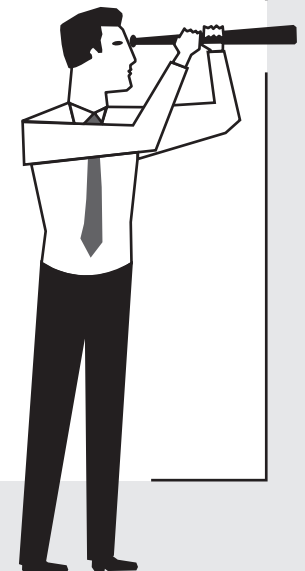
.....

.....

.....


.....

.....



154. Wie sieht die Unternehmensführung aus? Wie setzt sie sich zusammen?
155. Sind auch Fremdgeschäftsführer denkbar?
156. Wie gehen Sie mit ineffektiven Führungskräften aus der eigenen Familie um?
157. Wie stellen Sie sich das Unternehmen in Zukunft vor?
158. Welche Konsequenzen ziehen Sie daraus, wenn Sie analysieren, dass das Unternehmen im aktuellen Markt nicht mehr konkurrenzfähig ist?
159. Welche Risiken gehen Sie in Zukunft ein? Nutzen Sie Schulden, um für Wachstum und neue Chancen zu sorgen?
160. Wie gehen Sie vor, wenn Sie im Gegensatz zu früheren Zeiten auf einmal Schulden machen müssten? Wer würde darüber entscheiden?
161. Wie würde die Entscheidung aussehen, wenn die finanziellen Zuwendungen an die Familienmitglieder reduziert werden sollen? Wer entscheidet überhaupt darüber?
162. Wie offen sind Sie, wenn Teile der nächsten Generation ein neues Unternehmen gründen würden? Wie sieht dazu die Vorgehensweise aus?
163. Wie umfangreich sollen Informationen an alle Familienmitglieder verteilt werden? Welche Informationen sind wichtig?

Unsere Familienvision



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 164. Wie geht die Familie mit Unzufriedenheit einzelner Mitglieder um?
- 165. Welche Erfahrungen und Ereignisse verbindet die Familie?
- 166. Welche Kultur fördern Sie in Ihrem Familienunternehmen?
- 167. Wie stellen Sie sich die finanzielle Situation des Unternehmens vor?
- 168. Legen Sie bestimmte Kennzahlen fest, die erreicht werden sollen?

Sie können viele Werte, Regeln oder auch Visionen formulieren, so lange diese nicht eingehalten werden. Eine Möglichkeit ist es, einen Familienrat zu installieren.

Unsere Familienvision

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

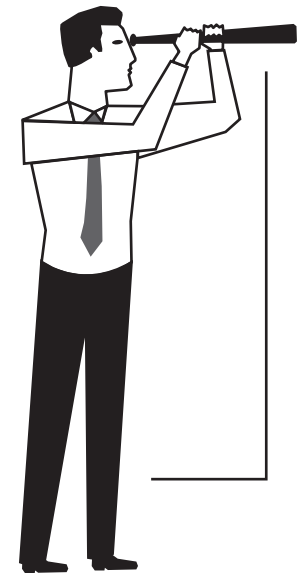
.....

.....

.....

.....

.....



Familienrat

Während der Vorstand oder die Geschäftsführung das Unternehmen leitet und lenkt, kontrolliert und steuert der Familienrat die Familie. Der Sinn, einen Familienrat zu installieren, wird von Familienmitgliedern häufig nicht gesehen. Oft wird ein Familienrat reaktiv eingesetzt, besser ist es jedoch, diesen proaktiv zu bilden. Ein Familienrat kann Antworten auf folgende Fragen liefern:

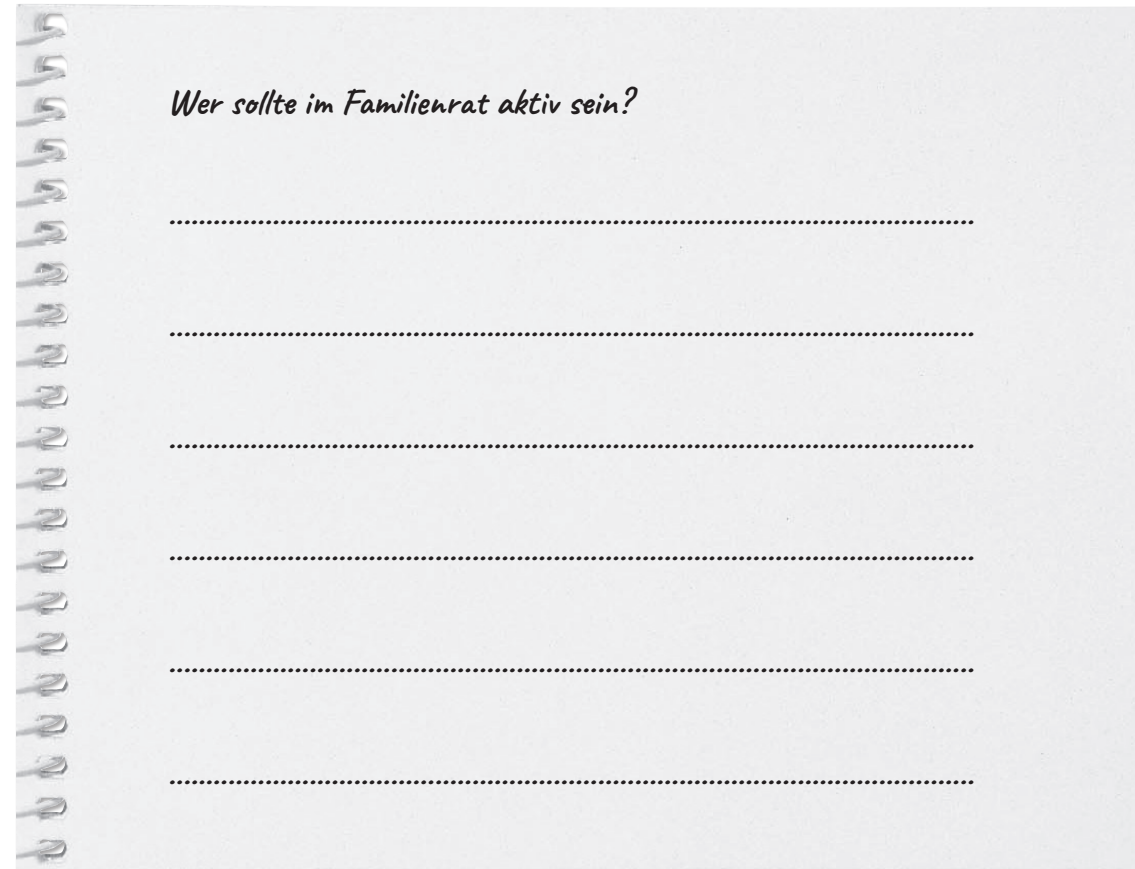
169. Woher wissen Sie, dass ein bestimmtes Familienmitglied für die Geschäftsführung qualifiziert ist?
170. Wer beurteilt und bewertet die Leistung der Familienmitglieder? Wer hilft den Familienmitgliedern, sich zu verbessern und zu entwickeln?
171. Wer entscheidet über die Nachfolge in der Geschäftsleitung oder im Vorstand, wenn unterschiedliche Familienmitglieder unterschiedliche Meinungen über die Kompetenz einzelner haben?
172. Wie gehen Sie mit Familienmitgliedern um, die kompetent oder inkompetent für Aufgaben im Familienunternehmen sind? Wer entscheidet darüber, wer und wie jemand beschäftigt wird?
173. Warum bekommen Familienmitglieder unterschiedliche Gehälter? Wie wird das begründet? Wie gehen die Familienmitglieder damit um?

Benötigen wir einen Familienrat?

Welche Vorteile hätten wir daraus?


Ein Familienrat kann Antworten auf verschiedene Probleme liefern und macht Sinn, je größer die Familie ist, die direkt oder indirekt am Familienunternehmen beteiligt ist. Zusammengefasst ist der Familienrat für folgende Punkte verantwortlich:

- 174. Er trägt zu einer Einheit und zu einem gemeinsamen Ziel bei.
- 175. Er sorgt für die weitere Entwicklung und für eine gewisse Kontinuität in der Familie.
- 176. Er trägt zur Kommunikation in der Familie bei.
- 177. Ein Familienrat kann auch aus verschiedenen Arbeitsgruppen bestehen.
- 178. Außerdem sorgt er für die Weiterentwicklung von einzelnen Familienmitgliedern.
- 179. Die einzelnen Mitglieder des Rats sollten zum einen aus den verschiedenen Teilen der Familie, aber auch nach Ihrer Erfahrung und Fähigkeiten ausgewählt werden.
- 180. Der Familienrat ist verantwortlich für den Aufbau und den Erhalt der Vision und der Werte der Familie.
- 181. Er trägt durch soziale Anlässe dazu bei, dass innerhalb der Familie gemeinsame Freude, Spaß und ein schönes Miteinander herrscht.
- 182. Der Familienrat ist das Sprachrohr für die Familie, vermittelt die Werte nach außen und gibt Entscheidungen an die Familienmitglieder weiter.



183. Im Familienrat können alle Familienmitglieder persönliche Ziele, besondere Anliegen und auch Ideen einbringen, die sowohl dem Zusammenhalt, den Werten und dem Erfolg des Familienunternehmens dienen.
184. Der Familienrat bietet allen die Chance, sich zu beteiligen und zum Wohl der Familie beizutragen.
185. Es werden die Regeln und Richtlinien für das gemeinsame Verhalten und für die Richtung festgehalten.
186. Der Familienrat informiert die Familie über Entscheidungsfindungen sowie darüber, falls wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen.
187. Der Rat dient als Forum für die Lösung von Konflikten und Meinungsverschiedenheiten in der Familie.
188. Er dient zur Unterstützung von Familienmitgliedern, die aufgrund von Behinderungen oder aufgrund des Alters hilfsbedürftig sind.
189. Ein schriftlich fixiertes Dokument ist hilfreich, um die festgelegten Verantwortlichkeiten des Rates zu kommunizieren.

Sie können den Rat auch Familienforum oder anders nennen, wichtig ist, dass er seine Aufgaben erfüllt. Es gibt außer dem Familienrat auch noch andere Institutionen, die zum Wohle der Firma und der Familie dienen können. Hier möchte ich noch näher auf den Sinn und Zweck eines Beirats im Rahmen der Unternehmensnachfolge eingehen.



Welche Aufgaben soll der Familienrat haben?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nutzen eines Beirats für die Nachfolge

Ein Beirat in einem Familienunternehmen setzt sich oft aus Unternehmern, Familienmitgliedern oder auch Managern anderer Firmen zusammen. Außerdem sind oft auch Experten wie Steuerberater, Anwälte oder Wirtschaftsprüfer erwünscht. Ich möchte hier nicht näher auf den Beirat eingehen, sondern vor allem den Nutzen im Rahmen der Nachfolge beleuchten.

190. Der Beirat steht dem Nachfolger zur Seite, sowohl als Mentor und Coach und als fachlicher Begleiter.
191. Er schaltet sich im Notfall ein.
192. Er unterstützt die Entscheidungsgremien, den Nachfolger nach seiner Eignung zu beurteilen.
193. Er bringt Ideen für die Gestaltung eines Entwicklungsplans für die Nachfolge ein.
194. Er beurteilt den Nachfolger anhand der Erreichung von einzelnen Stufen des Entwicklungsplans.
195. Er unterstützt sowohl bei der Auswahl des Nachfolgers, bei einer möglichen Beförderung als auch bei der Vergütung der Nachfolger.
196. Der Beirat trägt zur Zusammenarbeit und Kommunikation der Generation bei.
197. Der Beirat dient zur Vermittlung bei Streitigkeiten, insbesondere auch bei Situationen, in denen sich die Junior- und Seniorgeneration nicht einig sind.

Weitere Vorteile eines Beirats für unser Unternehmen

198. Die Zusammensetzung des Beirats sollte auch nach den Bedürfnissen einer Nachfolgeplanung erfolgen.
199. Der Beirat entscheidet auch darüber, wie er sich nach der Übergabe zusammensetzt und ob der Senior im Beirat einen Sitz erhält.
200. Der Beirat dient später nicht als Machtinstanz des Seniors, um der nachfolgenden Generation das Leben schwer zu machen.
201. Er unterstützt den Nachfolger in seiner operativen Tätigkeit.
202. Die Zusammensetzung sollte sich am Wohle der Firma orientieren, und nicht altgedienten Mitarbeitern oder Geschäftspartnern als Ehrerbietung für die vergangene Leistung dienen.
203. Der Beirat dient als sachliches Gremium, er dient nicht dem Senior oder dem Junior, um Machtspiele durchzusetzen.

Um die Familie und die dazugehörigen Familienunternehmen besser zu unterstützen, bin ich jetzt auf eine Reihe von Möglichkeiten eingegangen, wie Sie sich als Senior auf die Nachfolge vorbereiten können. Je größer die Familie ist, desto notwendiger sind die vorgestellten Gremien und Werte. Um alle genannten Punkte festzuhalten und noch zu ergänzen, trägt eine Familienverfassung zur Vereinheitlichung bei.

Weitere Vorteile eines Beirats für unser Unternehmen

Familienverfassung

Die Familienverfassung kann sowohl allgemeiner gehalten werden, sich aber auch auf das Thema Nachfolge fokussieren. Ich möchte hier auf die allgemeinere Familienverfassung eingehen, und die Besonderheiten der Nachfolge ergänzen. Wofür dient eine Familienverfassung überhaupt? Welche Vorteile hat sie?

- 204. Die Familie bekennt sich mit der Verfassung schriftlich auf den Fortbestand des Unternehmens und dass es in Familienhand bleibt.
- 205. Sie stellt Handlungsregeln für Entscheidungsprozesse auf und sorgt für Transparenz in der Familie.
- 206. Sie eint die Geschäftsführung und Gesellschafter und bewältigt gegenseitige Erwartungen.
- 207. Sie dient der Vermittlung von gegenseitigen Interessen, insbesondere von tätigen und nicht-tätigen Gesellschaftern.
- 208. Sie dient der Förderung des Zusammenhalts in der Familie, sie regelt die Kommunikation zwischen den Familienmitgliedern. Dadurch verstärkt sie die Identifikation der Familie mit dem Unternehmen.
- 209. Die Familienverfassung erleichtert die Entscheidungsfähigkeit und vermeidet Stillstand.
- 210. Sie regelt die Fortführungsplanung in die nächste Generation und verteilt und managt Kompetenzen.

Welche Inhalte sollte unsere Familienverfassung auf jeden Fall haben?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 211. Sie ist zuständig für die Installation von verschiedenen Kontrollgremien, wie z.B. dem Beirat.

Familienverfassungen unterschiedlicher Unternehmen sind inhaltlich verschieden, es gibt jedoch Bereiche, die sich ähneln.

- 212. Zielsetzungen und Werte der Familie
- 213. Die Wichtigkeit des Unternehmens im Familienvermögen
- 214. Die Ziele des Familienunternehmens bzgl. der gewünschten Kennzahlen wie Rendite oder Eigenkapital
- 215. Die rechtliche Struktur des Unternehmens
- 216. Die Organisation des Unternehmens
- 217. Die finanziellen Rahmenbedingungen und die Anforderungsprofile der im Unternehmen beschäftigten Gesellschafter.
- 218. Stellung der Lebenspartner, sowohl rechtlich als auch organisatorisch
- 219. Richtlinien bei Auseinandersetzungen und Streitigkeiten

Eine Familienverfassung ist formlos. Sie ist eher moralisch bindend und so geschrieben, dass sie jeder versteht. An der Erarbeitung nehmen die Familienmitglieder teil. Teile daraus können auch als Basis des Gesellschaftsvertrags dienen. Gründen Sie eine Gesellschaft, ist ein Gesellschaftsvertrag bei einem Notar zu unterschreiben.

Welche Inhalte sollte unsere Familienverfassung auf jeden Fall haben?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Sobald das Unternehmen wächst, regeln die Gesellschafter die in diesem Kapitel genannten Punkte Schritt für Schritt. Die Familienverfassung dient am Schluss der Fixierung der Regeln, die festgelegt wurden. Die Folge kann sein, dass wiederum der Gesellschaftsvertrag angepasst wird. Da die Familienverfassung formlos ist, ist der Aufbau nicht entscheidend, jedoch kann die Gliederung wie folgt aussehen:

- 220. Familienvision, Werte, Familienkultur
- 221. Unternehmensvision, Werte, Unternehmenskultur
- 222. Sinn und Zweck von Unternehmens-, Familien- und Privatvermögen, Rolle der Familie im Unternehmen
- 223. Familienstrategie, Nachfolgemodell, Grundsätze für die Nachfolge
- 224. Unternehmensstruktur, Beirat, Geschäftsführung
- 225. Familienstruktur, Familienrat, Entwicklung von Familienmitgliedern.
- 226. Rollenverteilung, Rechte und Pflichten der Gesellschafter

Wie Sie feststellen können, spielt die Familie – ob groß oder klein – eine wichtige Rolle in einem Familienunternehmen und bei der Nachfolge. Je größer die Familie ist, desto größer sind die Chancen auf den Erhalt des Unternehmens und desto mehr müssen Sie regeln. Es ist klar, dass das Unternehmen mit der Familie wachsen muss, um alle Familienmitgliedern gerecht zu werden.

Gliederung unserer Familienverfassung

.....

.....

.....

.....

.....

Größe der Familie ← → *Größe des Unternehmens*

Wie viele Gesellschafter aus der Familie verkraftet unser Unternehmen?

.....

.....

.....

Falls dem nicht so ist, kann ein Unternehmen eine gewisse Anzahl an Gesellschaftern nicht mehr verkraften. Das bedeutet auch für die Fortführungsplanung, dass Sie beachten müssen, inwieweit die Größe der Familie noch gesund für das Unternehmen ist – und ob deshalb schon bei der Nachfolge klar geregelt werden muss, wer Teil des Unternehmens wird und wer nicht. Ein weiterer Punkt von Unternehmerfamilien ist, dass sie Eigentum haben. Daraus ergeben sich sowohl grundlegende Fragen, aber auch Pflichten und Privilegien.

*Wann ist der Zeitpunkt gekommen, dass die Größe der Familie nicht mehr zur Unternehmensgröße passt?
Wie sieht unsere Lösung aus?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

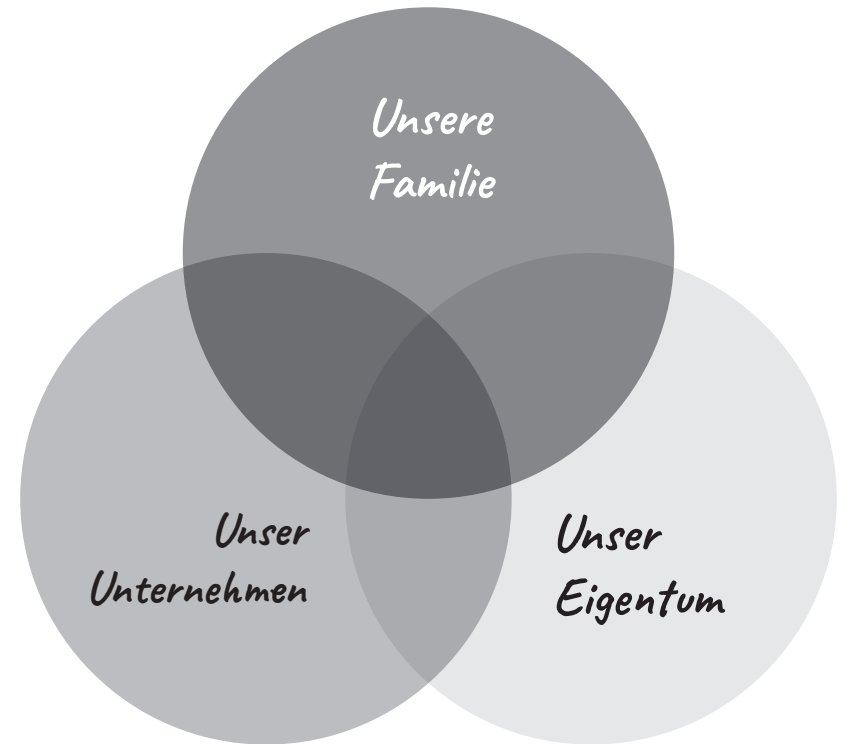
Das Eigentum

Lassen Sie uns zuerst auf die Fragen, die sich aus Ihrem Eigentum ergeben, eingehen. Wie Sie sich vorstellen können, ergeben sich bereits Antworten aus den vorigen Kapiteln. Trotzdem möchte ich die Wichtigkeit betonen, die mit Eigentum einhergehen.

Fragen des Eigentums

227. Wie soll die Eigentümerstruktur im Unternehmen in Zukunft aussehen?
228. Werden Gesellschaftsanteile davon abhängig gemacht, ob der- oder diejenige im Unternehmen beschäftigt ist?
229. Wie funktioniert die Weitergabe von Anteilen, falls der Wert der Arbeit im Unternehmen höher bemessen wird?
230. Die Gleichberechtigung von Familienmitgliedern wird häufig betont – doch wie sieht es mit den Anteilen aus? Sollen diese an alle gleichermaßen verteilt werden?
231. Inwiefern soll bei der Einhaltung der Gleichheit unternehmerisches und privates Vermögen berücksichtigt und verteilt werden?
232. Wie vermitteln Sie, dass Familienmitglieder weniger oder mehr Anteile als andere erhalten?
233. Was wird höher gewichtet: Das Thema Steuern oder die Einflussnahme im Unternehmen durch Anteile? Das gilt insbesondere für die ausscheidende Generation.

Unsere Unternehmerfamilie hat die Verantwortung für:



Die Familie, das Unternehmen und das Eigentum hängen voneinander ab. Wir als Familie sind dafür verantwortlich, dass alle drei Bereiche weitergeführt und erhalten bleiben.

234. Wie sieht die Vorbereitung der nächsten Generation auf das Eigentum aus – unabhängig davon, ob sie aktiv mitarbeiten oder nicht?

235. Überwiegt das Desinteresse der nächsten Generation am Unternehmen, welche Schlüsse ziehen wir daraus? Bleibt das Unternehmen in den Händen der Familie z.B. mit einem Fremdgeschäftsführer oder wird es verkauft?

236. Inwieweit sollen die Anteile vollständig im Familienbesitz bleiben oder auch Externe daran beteiligt werden?

237. Soll das Unternehmen lieber an die nächste Generation verschenkt oder verkauft werden? Welche Überlegungen spielen dabei eine Rolle?

Durch die Beantwortung ergeben sich neue Punkte, die berücksichtigt werden müssen. Sie als Eltern möchten das Vermögen gleichermaßen an die Kinder verteilen. Jedoch ergeben sich aus dem Besitz eines Unternehmens andere Fragen, als wenn Sie nur privates Vermögen zu vererben haben. Das Unternehmen kommt an erster Stelle, so dass Sie sich fragen sollten, welche Vorgehensweise zum einen für das Unternehmen die Beste ist und trotzdem Gleichheit bei den Kindern schafft.

Welche Positionen und Ziele haben wir...

1. In unserer Familie

.....

.....

.....

2. In unserem Unternehmen

.....

.....

.....

3. Bzgl. unseres Eigentums

.....

.....

.....

Gleichverteilung des Eigentums

Da die Wahrheit, was gerecht ist und was nicht, in der Realität doch relativ schwierig ist, lassen sich Eltern manchmal dazu hinreißen, das Unternehmen zu gleichen Teilen an die Kinder zu vererben. Welche Gründe kann das haben?

- 238. Sie gehen davon aus, dass eine ungleiche Verteilung der Anteile des Unternehmens zu Streitigkeiten zwischen den Kindern führen könnte.
- 239. Außerhalb des Unternehmens ist zu wenig Vermögen vorhanden, um das Vermögen fair zu verteilen.
- 240. Die Versorgung aller Kinder steht an erster Stelle, und zwar auch derer, die Berufe gewählt haben, bei denen sie wenig verdienen und so ihren Lebensunterhalt nicht alleine beschreiben können.
- 241. Sie als Eltern haben Angst davor, sich zu entscheiden, wer Anteile bekommt und zögern diese Entscheidung deshalb bis zu Ihrem Tod hinaus. Da Sie auch vorher nichts geregelt haben, werden Ihre Anteile gleichmäßig auf die Kinder verteilt.
- 242. Sie haben Angst vor Streitigkeiten der Kinder bezogen auf die Pflichtteile.
- 243. Sie tun sich schwer, die Verantwortung an einen Ihrer Kinder zu übertragen und möchten dass diese auf mehrere Schultern verteilt wird. Zum einen kann es sein, dass Sie dem potentiellen Nachfolger nicht 100% vertrauen, dass er in der Lage ist, das Unternehmen erfolgreich zu führen.

Was bedeutet für uns Gleichheit?

Wie können wir unser Eigentum zwischen unseren Kindern gerecht aufteilen, ohne dem Unternehmen zu schaden?

244. Oder aber Sie möchten eigentlich einen Nachfolger, der aber kein Interesse daran hat oder nicht zur Verfügung steht, und deshalb nun die zweite Wahl die Nachfolge antritt.
245. Vielleicht möchten Sie aber auch für alle die Möglichkeit bewahren, immer wieder zurück ins Unternehmen zu kommen, auch wenn Ihre Kinder es im Moment nicht wollten oder es unpassend war.
246. Sie begründen die Gleichverteilung damit, dass es ungerecht wäre, das unternehmerische und das private Vermögen zum Zeitpunkt X in gleichen Teilen zu verschenken und derjenige, der Anteile am Unternehmen bekommt, in Zukunft mehr Chancen auf mehr Vermögen hat. Allerdings vergessen Sie in diesem Zusammenhang auch die Risiken, die mit dem Besitz eines Unternehmens einhergehen.

Außerdem haben sowohl die ausscheidende als auch die nachfolgende Generation nicht nur Vorteile, die sich aus Eigentum ergeben, sondern auch Pflichten. Oft sind sich die Senioren dieser Herausforderung bewusst, da sie bereits seit Jahrzehnten damit umgehen lernen. Die nachfolgende Generation ist natürlich stolz auf das Geschaffene und freut sich auf die Vorzüge, welche sich durch Besitz ergeben. Hier sind vor allem Sie als Seniorgeneration gefragt, den Jungen auch die Pflichten, die damit einhergehen zu vermitteln.



Welche Sorgen haben wir im Hinblick auf die Verteilung des Eigentums?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Pflichten des Eigentums

- 247. Soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern. Für diese bedeutet das Unternehmen Sicherheit und Respekt für die erbrachten Leistungen.
- 248. Verantwortung für die Zukunft des Unternehmens
- 249. Kompetenz in betriebswirtschaftlichen Fragen sowie Branchenkenntnisse
- 250. Umgang mit der Presse und sonstigen Medien
- 251. Ethik und Moral
- 252. Nachhaltigkeit, Gesundheit, Sicherheit
- 253. Sich einsetzen für die Unternehmenswerte und die Unternehmenskultur
- 254. Unternehmen kommt an erster Stelle
- 255. Sich um den guten Ruf des Unternehmens kümmern
- 256. Verantwortlich für die Strategie und die Zukunft des Unternehmens
- 257. Sich mit dem Unternehmen vertraut machen
- 258. Erbe verpflichtet

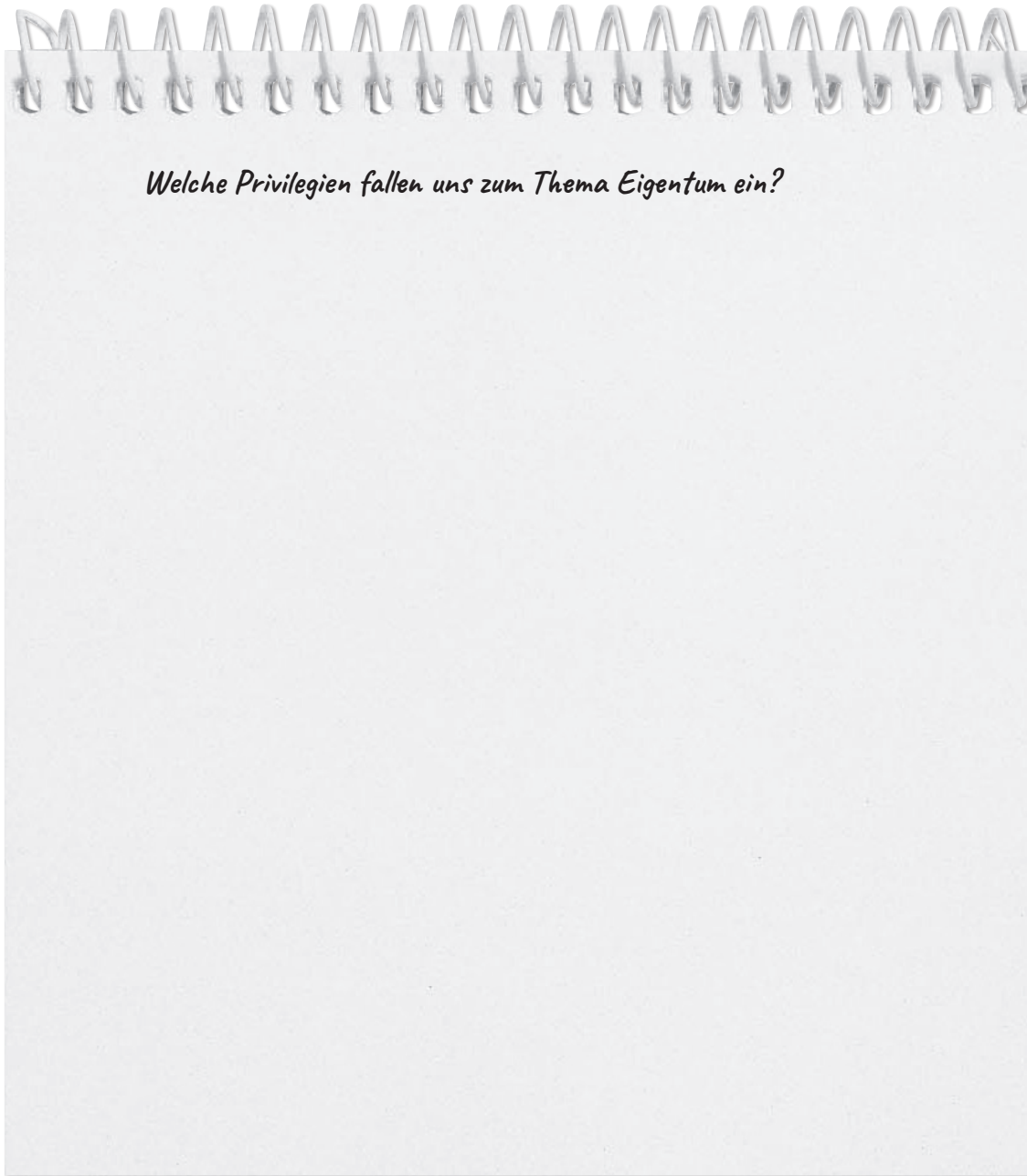
Genauso wie Sie mit einem Unternehmen und Eigentum Pflichten haben, genießen Sie aber auch bestimmte Vorzüge.

Welche Pflichten und Privilegien fallen uns noch zum Thema Eigentum ein?

Privilegien des Eigentums

- 259. Vermögen
- 260. Unabhängigkeit
- 261. Reputation
- 262. Hohe Absicherung für die Familie und fürs Alter
- 263. Freiheit, das zu tun, was Sie möchten
- 264. Einfluss, Macht

Nachdem wir jetzt die Familie und das Eigentum behandelt haben, kommen wir zum wichtigsten Faktor in der Nachfolgeplanung – zu Ihnen als abgebende Generation. Sie haben Ihren Notfallrucksack gepackt, Sie haben sich mit der Familie und den Werten auseinandergesetzt. Aber bevor Sie den Pfad der Nachfolge gehen oder meistern können, müssen Sie sich selbst fragen, wie Sie sich dabei fühlen.



Welche Privilegien fallen uns zum Thema Eigentum ein?

Vermögensnachfolge

Die Vermögensnachfolge ist der Prozess, bei dem ein Unternehmer seine strategische Planung zur Übertragung des gesamten Vermögens oder Teilen davon auf die nächste Generation in die Wege leitet. Hierbei geht es nicht nur um materielle Vermögenswerte, sondern auch um die Fortführung des Unternehmens selbst, einschließlich der Vision, der Werte und der Identität, die mit ihm verbunden sind.

Warum ist die Vermögensnachfolge wichtig?

Die Vermögensnachfolge spielt eine essenzielle Rolle bei der langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs und der Erhaltung der aufgebauten Vermögenswerte. Eine rechtzeitige und durchdachte Nachfolgeplanung ermöglicht es dem Unternehmer, die Kontrolle über die zukünftige Entwicklung seines Unternehmens zu behalten und sicherzustellen, dass die unternehmerische Vision und die Werte auch in Zukunft weitergetragen werden.

Eine gut geplante Vermögensnachfolge schafft außerdem Vertrauen und Stabilität bei Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern, da die Kontinuität des Unternehmens gesichert ist. Sie vermeidet mögliche Unsicherheiten und Konflikte innerhalb der Familie oder des Unternehmens, die durch eine ungeplante Vermögensnachfolge entstehen könnten.

Die Vermögensnachfolge betrifft sowohl das Unternehmensvermögen als auch das Privatvermögen des Unternehmers. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, eine umfassende und maßgeschneiderte Nachfolgestrategie zu entwickeln, die beide Bereiche nahtlos miteinander verknüpft.



Die Vermögensnachfolge für Unternehmer/innen

Die Vermögensnachfolge ist ein wichtiger Teil der Unternehmensnachfolgeplanung und erfordert eine ganzheitliche Betrachtung, da das Unternehmen oft einen erheblichen Anteil des Gesamtvermögens ausmacht. Als erfolgreicher Unternehmer/in, der ein florierendes Unternehmen aufgebaut hat, ist es unerlässlich, die Vermögensnachfolge sorgfältig zu berücksichtigen.

Häufig wird die Verknüpfung zwischen Privat- und Betriebsvermögen und deren Wechselwirkungen nicht ausreichend beachtet. Es ist von großer Bedeutung, die Verbindungen in Ihrem Vermögen transparent zu machen. Im Rahmen der Unternehmensnachfolge sollten Sie sich daher wichtige Fragen stellen, wie:

- Wie sichern Sie Ihre finanzielle Unabhängigkeit im Alter ab?
- Welche Auswirkungen hätte eine Unternehmensinsolvenz auf Ihre private Lebenssituation und Ihre Familie?
- Welche steuerlichen und rechtlichen Konsequenzen hat die Vermögensnachfolge?
- Wie können Sie das Vermögen reibungslos an die nächste Generation übertragen?

Vermögensnachfolgeplanung

Die Vermögensnachfolgeplanung setzt sich aus mehreren Schritten zusammen und bezieht sowohl das Privat- als auch das Betriebsvermögen ein.

- Schritt 1: **Familiäre Situation**
Analyse des Privat- und Betriebsvermögens:
Erstellen einer privaten Bilanz, EuA-Rechnung,
GuV
- Schritt 2: **Ziele und Wünsche**
- Schritt 3: **Erbfolge, Schenkungen, Liquidität**
- Schritt 4: **individuelle Empfehlungen**

Familiäre Situation

Die familiäre Situation spielt eine entscheidende Rolle bei der Vermögensnachfolge. Die gesetzliche Erbfolge und etwaige Besonderheiten sollten berücksichtigt werden. Es ist wichtig, geeignete Nachfolger/innen für das Unternehmen zu identifizieren und eine klare Vorstellung von der Vermögensverteilung zu haben. Stammbäume können hierbei helfen, komplexe Familienverhältnisse übersichtlich darzustellen.

Schritt 1

- Familiäre Situation
- Analyse des Privat- und Betriebsvermögens:
Erstellen einer privaten Bilanz, EuA-Rechnung, GuV

erledigt

Schritt 2

- Unsere Ziele und Wünsche

erledigt

Schritt 3

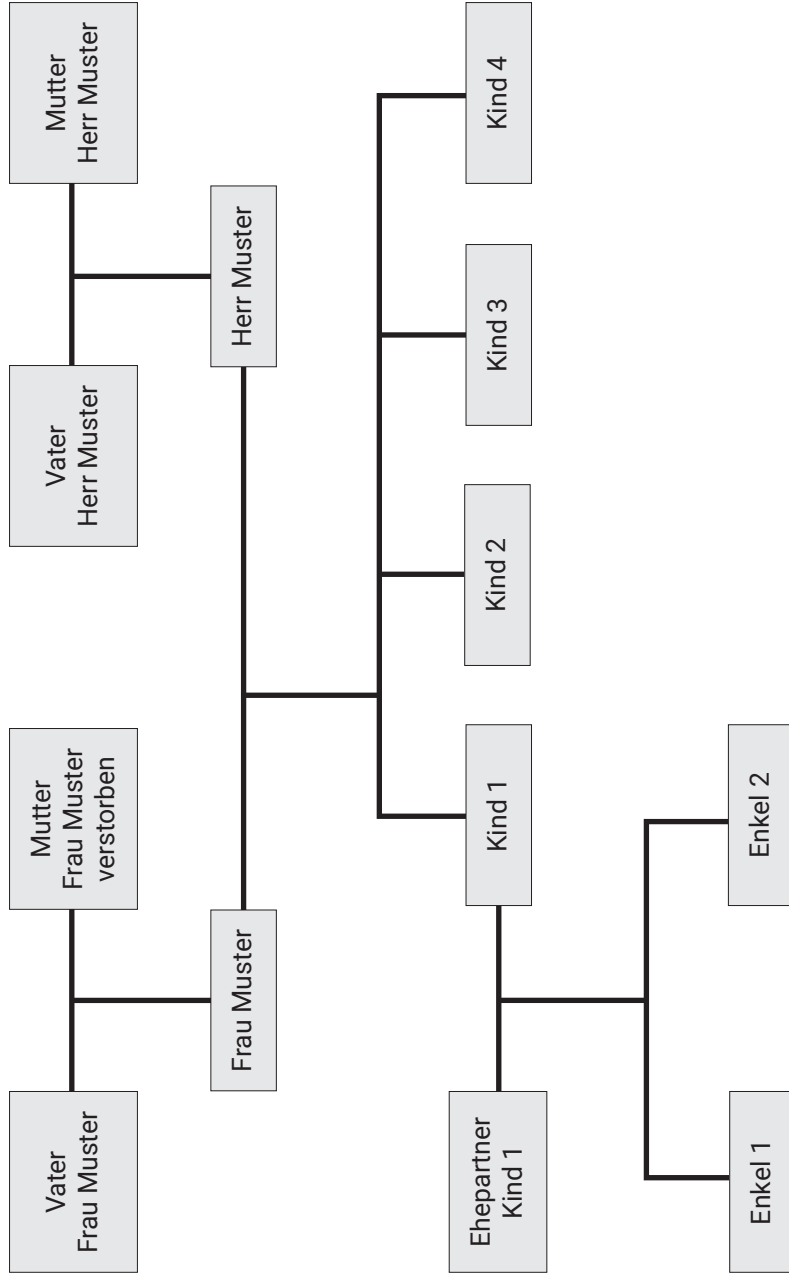
- Erbfolge
- Schenkungen
- Liquidität

erledigt

Schritt 4

- individuelle Empfehlungen

erledigt



Unsere familiäre Situation

Besonderheiten bei der Unternehmensnachfolge

Die Unternehmensnachfolge ist eine der bedeutendsten Veränderungen und äußerst komplex. Eine frühzeitige Vorbereitung ist unerlässlich und beginnt bereits mit der Regelung des Testaments. Zahlreiche Personen, wie Rechtsanwälte, Familienmitglieder, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Kammern, Unternehmensberater, Sparkassen, Banken und Notare, müssen in den Prozess einbezogen werden.

Die Unternehmensnachfolge erfordert eine umfassende Analyse des Unternehmens, einschließlich wirtschaftlicher, personeller, rechtlicher und steuerlicher Aspekte. Zudem sollte das Unternehmen rechtzeitig auf die Nachfolge vorbereitet werden, indem die Gesellschaftsverträge und Rechtsverhältnisse geklärt sowie die Zustimmung aller Gesellschafter eingeholt werden. Die Entscheidung, ob das Unternehmen familienintern weitergeführt oder verkauft wird, ist ebenfalls zu treffen.

Überblick über Ihre finanzielle Situation

Um die wirtschaftlichen Zusammenhänge Ihres Vermögens zu verstehen, ist es wichtig, sich einen Überblick zu verschaffen. Eine private Bilanz, die Vermögen und Verbindlichkeiten gegenüberstellt, oder eine Einnahmen- und Ausgabenrechnung, um die Liquidität zu erkennen, können hilfreich sein. Die private Gewinn- und Verlustrechnung zeigt auf, ob Ihr Vermögen Jahr für Jahr nachhaltig vermehrt oder aufgebraucht wird. Das Vermögensorganigramm bietet eine klare Darstellung komplexer Strukturen.

Unternehmensanalyse

wirtschaftliche Analyse

- Betriebsvermögen
- Privatvermögen
- Bedarf des Unternehmers und seines Nachfolgers

personelle Analyse

- Übergeber
- Nachfolger
- Familienmitglieder
- Mitarbeiter

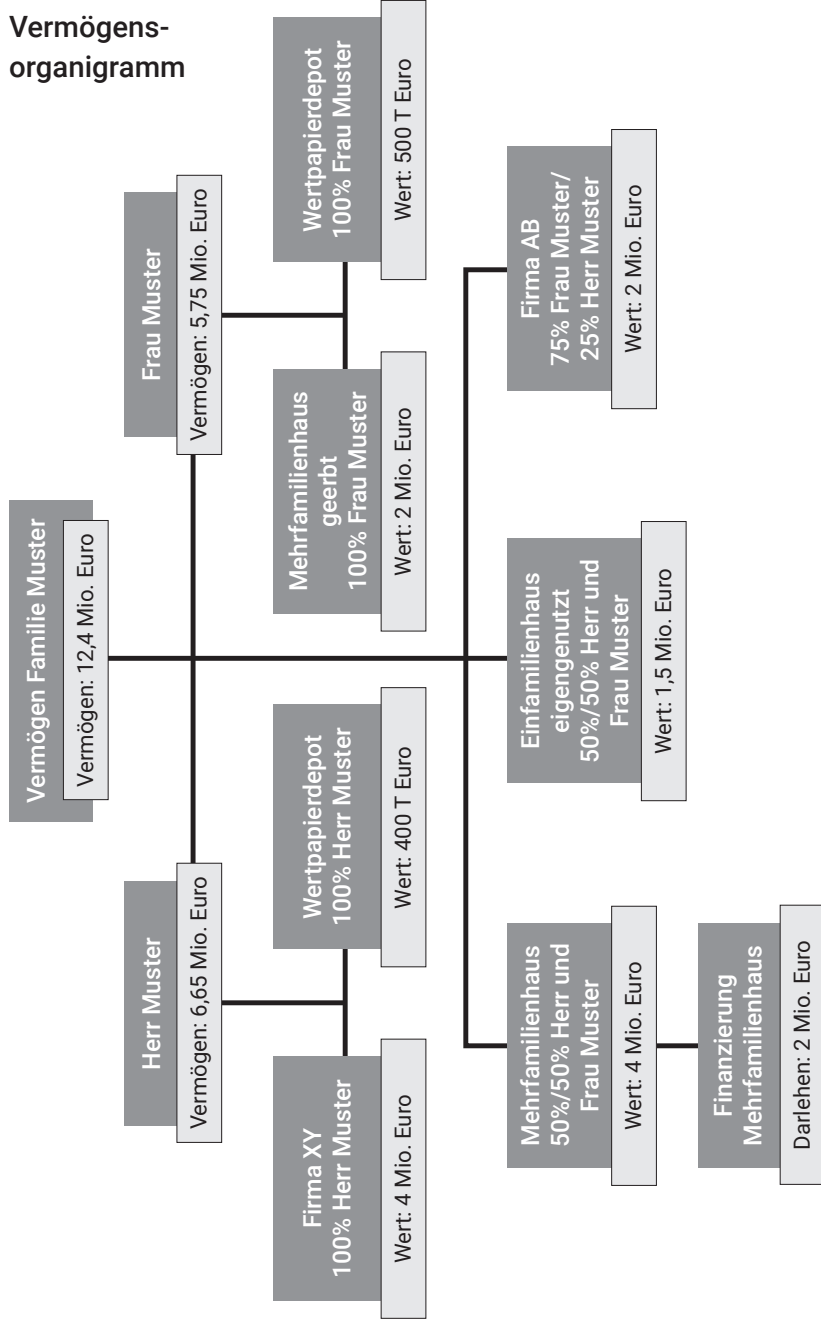
rechtliche Analyse

- Gesellschaftsrecht
- Familienrecht
- Erbrecht
- ggf. Umwandlungsrecht, öffentliches Recht

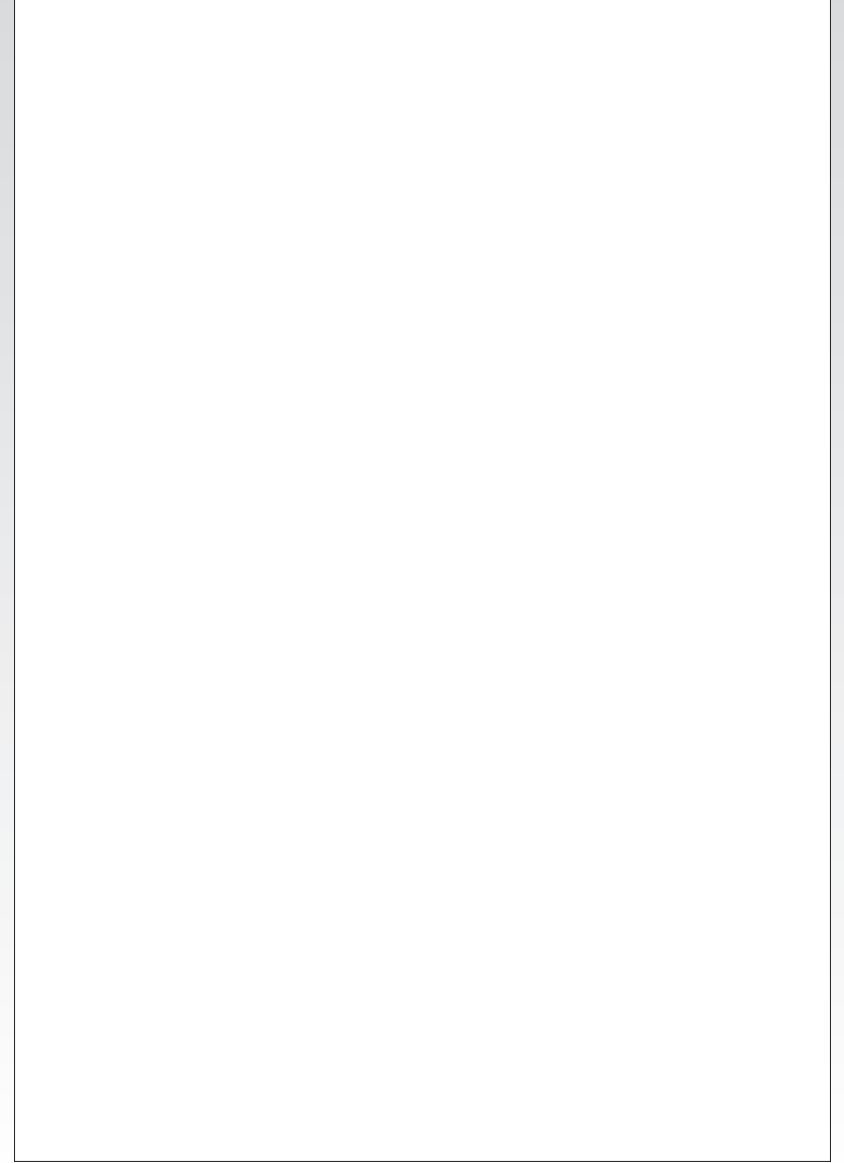
steuerliche Analyse

- Schenkung- und Erbschaftsteuer
- Einkommensteuer
- ggf. Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer, ...

Vermögensorganigramm



Wie sieht unser Vermögensorganigramm aus?



Erben & Schenken

Die Übertragung des Vermögens an die nächste Generation kann zu Lebzeiten oder von Todes wegen erfolgen. Beides lässt sich steuern. Zu Lebzeiten gibt es beispielsweise einen Freibetrag, der alle 10 Jahre genutzt werden kann, um zu bestimmen, wer was erhalten soll und wie viel Erbe übrig bleibt.

Eine frühzeitige Regelung der Vermögensverteilung nach Ihrem Ableben ist ratsam. Die gesetzliche Erbfolge sollte vermieden werden, um Streitigkeiten und mögliche negative Auswirkungen auf das Unternehmen zu verhindern. Ein Unternehmertestament oder ein Erbvertrag bietet eine geeignete Möglichkeit, die Erbfolge zu steuern und die Flexibilität für die Unternehmensnachfolge zu bewahren.

Beachten Sie, dass das passende Testament je nach Lebenssituation und Rechtsform gewählt werden sollte. Gesellschaftsrecht steht vor Erbrecht.

Ideen und Überlegungen: Erben, Schenken

Fragen

Bei der Vermögensnachfolge entstehen viele Fragen, die beantwortet werden müssen. Ich habe im Folgenden einige Fragen aufgelistet:

- Wie sichern Sie Ihre finanzielle Unabhängigkeit im Alter ab?
- Welche Folgen hätte eine Insolvenz Ihres Unternehmens für Ihre private Lebenssituation und für Ihre Familie?
- Welche steuerliche Folgen hat die Vermögensnachfolge?
- Welche rechtlichen Angelegenheiten sollten geregelt werden?
- Wie können Sie Ihr Vermögen an die nächste Generation übertragen?
- Welche Probleme entstehen in Ihrer Familie bei der Nachfolge des Unternehmens im Rahmen der Vermögensnachfolge?
- Was bedeutet gerechte Verteilung an die nächste Generation, wenn ein Unternehmen das wesentliche Asset im Vermögen ist?
- Wie erhalten Sie eine Übersicht über das Vermögen?

Welche Fragen fallen uns im Rahmen der Vermögensnachfolge ein?

-
-
-
-
-
-
-
-

Störfaktoren

Wie auch bei der Unternehmensnachfolge gibt es bei der Vermögensnachfolge auch Störfaktoren. Die Folge ist, dass Vermögen teilweise und unnötigerweise vernichtet wird. Klar ist, dass Sie nicht alle Faktoren berücksichtigen können, aber es gibt doch Punkte, die im Vorfeld aktiv gestaltet werden können. Die Störfaktoren beinhalten oft auch die Nachfolge im Unternehmen als Teil der Vermögensnachfolge

- Schlechtere Rahmenbedingungen des Mittelstand für Kapital und Liquidität
- Streit in der Familie
- Finanzierungsfehler
- Fortführung Kreditverbindlichkeiten
- Unterschätzung der psychologischen Komponente
- keine oder verspätete Nachfolgeplanung
- Rechtliche Fehleinschätzung
- Gesellschaftsrechtliche Beschränkungen (fehlende Abstimmung zwischen Gesellschaftsrecht und Erbrecht
- erbrechtliche Beschränkungen (bindende Verfügungen (Berliner Testament, Erbvertrag, Pflichtteile
- familienrechtliche Beschränkungen

Welche Störfaktoren fallen uns ein?

•

•

•

•

•

•

- Öffentlich-rechtliche Beschränkungen (Genehmigungen für zB Gaststätte, Maklertätigkeiten)
- Fehlendes Testament

Sie sehen, dass einige dieser Faktoren geplant werden können. Hier ist z.B. das Unternehmertestament zu nennen. Schon alleine durch die Erstellung eines Testaments im Einklang mit dem Gesellschaftsvertrag und Anpassung dieser beiden Verträge an die jeweilige Lebenssituation können schon etliche Probleme aus der Welt geschafft werden.

Welche Störfaktoren fallen uns ein?

-
-
-
-
-
-
-
-