

# Generationenwechsel in Familienbetrieben

Interdisziplinäre Beratung bei  
Unternehmensnachfolgen





# Generationenwechsel in Familienbetrieben

Interdisziplinäre Beratung bei  
Unternehmensnachfolgen

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.

## **Impressum**

### **Herausgeberin**

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv)  
Lütticher Straße 1-3  
50674 Köln  
Telefon 0049-(0)221-92004-0  
Telefax 0049-(0)221-92004-29  
info@dgsv.de  
www.dgsv.de

### **Autorinnen und Autoren**

Ullrich Bieker, Supervisor DGSv, Baunatal  
Susanne Christ, Fachanwältin für Steuerrecht, Köln  
Günter Funk, Dipl.-Betriebswirt, Düngenheim  
Timm Klotz, Supervisor DGSv, Seelze  
Sabine Koch, Supervisorin DGSv, Haunetal  
Dietmar Kroll, Supervisor DGSv, Berlin  
Ute Schwengers-Henrichs, Rechtsanwältin, Köln

### **Mitwirkung**

Thomas Brinkmeier, Dipl.-Finanzwirt, Steuerberater, Köln  
Jörg Fellermann, Geschäftsführer der DGSv, Köln  
pressto GmbH, Medienagentur, Köln

### **Layout/Grafik**

Aguado Menoyo Grafikdesign, Köln

### **Druck**

Preuss GmbH, Köln

© bei der Herausgeberin, Januar 2008

# Inhaltsübersicht

Übliche Beratungskonzepte	8
Das interdisziplinäre Beratungskonzept	9
Zwei Wege interdisziplinärer Beratung	11
Ein Beispiel	12
Steuerliche Beurteilung	13
Betriebswirtschaftliche Beurteilung	14
Vertrags- und erbrechtliche Beurteilung	15
Supervisorische Betrachtung	16
Einstiegsfragen	17
Vorteile interdisziplinärer Beratung	18
Unser Angebot	19

ERST WENN DAS MENSCHLICHE  
ERBE GEKLÄRT IST, KOMMT DAS  
WIRTSCHAFTLICHE. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> (MÜLLER, H.: Wie Prinz Charles. In: Das Sonntagsblatt, Nr. 4, 1996, S. 16)

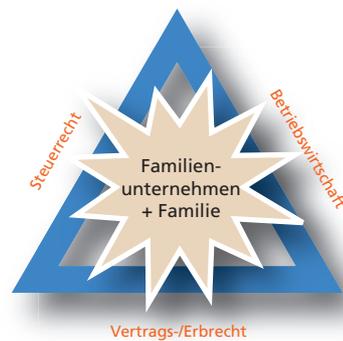
Familienbetriebe haben in Deutschland eine herausragende volkswirtschaftliche Bedeutung: Rund 3,5 Millionen Unternehmen rechnet man zu den Klein- und Mittelunternehmen (KMU), davon befinden sich die meisten in Familienbesitz. Diese KMUs tätigen rund 40% aller steuerpflichtigen Umsätze, stellen 71% aller Arbeitsplätze und sogar 83% aller **Ausbildungsplätze**.<sup>2</sup> Im Zeitraum 2005 bis 2010 stehen nach Berechnungen des IfM Bonn rund 350.000 Familienunternehmen zur Übergabe an die nachfolgende Generation an. Eine erfolgreiche Nachfolgeregelung sichert den Fortbestand von unternehmerischen Lebenswerken und damit Einkommen, Arbeits- und Ausbildungsplätze für viele Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Betriebsübergaben innerhalb der Familie werden von der Eignergeneration als der „normale“ selbstverständliche Weg für die Lösung ihrer Nachfolgefrage angesehen. Dabei kommt es aber immer wieder zu persönlichen Konflikten, die zwar bei der Beratung durch Jurist/innen, Steuerberater/innen oder Betriebswirt/innen zu Tage treten, aber von diesen nur im Ansatz aufgenommen oder gelöst werden können. Dies vor allem deshalb, weil bei den Beratungen häufig ein „Tabu-Bereich“ Quelle

mancher Interessenkonflikte ist: die engere oder weitere Familie der Eigentümerin/des Eigentümers mit ihren/seinen langjährigen persönlichen Verstrickungen und ungeklärten Beziehungen sowie deren Dynamik.

Auch für Supervisor/innen, die in die Beratung von Nachfolgefragen eingebunden werden, stellt dieses Thema einen Bereich dar, der ohne Hinzuziehung der Expertise anderer Beratungsfachleute nur unzureichend zu bearbeiten ist, dazu spielen betriebswirtschaftliche, steuerliche oder rechtliche Aspekte eine zu bedeutende Rolle. Es liegt also nahe, ein interdisziplinäres Beratungskonzept zu entwickeln, das die Ressourcen unterschiedlicher Beratungsprofessionen mit einander zu verbinden sucht. Im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) stellte eine interdisziplinär zusammengesetzte Projektgruppe 2004 das im Folgenden beschriebene Beratungsmodell vor. Ziel war die Entwicklung eines integrierten Konzeptes zur Beratung von übergabewilligen Inhaber/innen, Unternehmer/innen, Übergangenen und ggfs. indirekt Betroffenen (z.B. Mitarbeiter/innen) in Familienunternehmen bei der Betriebsübergabe. Der folgende Text stellt Auszüge aus diesem Konzept dar.

<sup>2</sup> Schätzungen des Instituts für Mittelstand (IfM) Bonn für 2005/2006.

# Übliche Beratungskonzepte

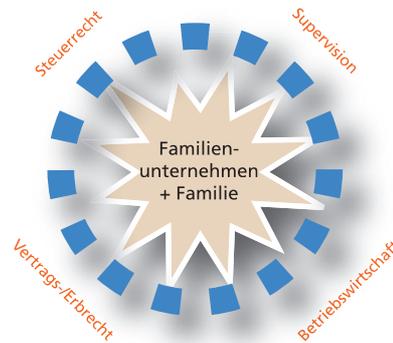


Das Problemfeld „Nachfolge-Regelung“ hat in der ersten Beratungs-Phase üblicherweise drei Gesichter: ein juristisches, ein steuerliches und ein betriebswirtschaftliches (vgl. Abb.).

Je nach gewählter Ausgangsperspektive gewinnt häufig ein Fokus das Übergewicht in der Wahrnehmung und damit in der Wahl der Übergabestrategie. Gleichzeitig stoßen die entsprechenden Fachberater/innen bei ihrer Arbeit mit den „hard facts“ auf dahinter liegende, familiäre Themen, die „soft facts“, die zu überfachlichen Schwierigkeiten führen. Eher zufällig nehmen die Fachberater/innen Teile der Familiendynamiken wie Spitzen eines Eisberges wahr, die über die jeweilige Oberfläche ragen.

Es gehört nicht zur Regelausbildung dieser Fachdisziplinen, für die Wahrnehmung von Signalen aus dem „Zwischenmenschlichen“ sensibilisiert zu werden. Und umgekehrt benötigen Supervisor/innen, die solche Kundinnen und Kunden beraten möchten, zumindest Grundkenntnisse der steuerlichen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Implikationen verschiedener Nachfolgeregelungen, um die Klientel kompetent an Vertreter/innen anderer Fachdisziplinen überweisen zu können.

# Das interdisziplinäre Beratungskonzept



Die Verzahnung von Familie einerseits und Unternehmen andererseits lässt eine enge Koexistenz von zwei unterschiedlichen sozialen Systemen entstehen und hat strukturbildende Auswirkungen auf der Seite des Unternehmens.

Ein Familienunternehmen ist u.a. wegen seines Austausches von Waren und Dienstleistungen mit Interessent/innen, Kund/innen, Lieferant/innen etc. zweifellos ein „offenes System“. Ein offenes System ist als ein System definiert, „bei dem es mindestens eine Interaktionsbeziehung zu einem umgebenden System gibt“<sup>3</sup>, d. h., dieses offene System ist Bestandteil eines Supersystems und besteht selbst wiederum in der Regel aus Subsystemen, die alle in wechselseitiger Beziehung stehen, also miteinander kommunizieren.

Soziale Systeme brauchen aber auch Selbstreferentialität und operative Geschlossenheit. So können sie ihre innere Ordnung und ihr Gleichgewicht aufrechterhalten. Sie benötigen diese Geschlossenheit jedoch in unterschiedlichem Ausmaß und in unterschiedlicher Ausprägung. „Selbstreferentielle Schließung kann als derjenige Mechanismus angesehen werden, der es einem komplexen, intern differenzierten System ermöglicht, gegenüber den Turbulenzen der Umwelt seine innere Ordnung zu erhalten und in produktiver und selbst-reproduktiver Weise mit der

Eigenkomplexität umzugehen. Selbstreferentialität und operative Schließung sind die unabdingbaren Voraussetzungen der Möglichkeit der Stabilisierung und Reproduktion eines komplexen Systems“<sup>4</sup>.

Soziale Systeme verfügen über spezifische „Öffnungen“, über die ihre Umweltkontakte laufen, wobei es gerade an diesen Koppelungsstellen häufig zu Konflikten kommt. Die praktische Folge davon ist, dass soziale Systeme sich gegenüber den meisten Ereignissen ihrer Umwelt indifferent verhalten. Sie wählen nur solche äußeren und systeminneren Ereignisse aus, die sich mit ihrer Eigenwahrnehmung in Einklang bringen lassen.

Familien sowie Unternehmen sind soziale Systeme. Sie haben somit äußerst selektive Kontaktpunkte mit den für sie relevanten Umwelten entwickelt, wobei diese Punkte eng mit den spezifischen Überlebensbedingungen zusammenhängen.

Eine Unternehmerfamilie ist z.B. daran interessiert, das Private nicht an die Öffentlichkeit gelangen zu lassen, d.h. sich hinsichtlich ihrer internen Familienbeziehungen mit einer gewissen Geschlossenheit darzustellen. An der Oberfläche treffen Beraterinnen und Berater von Familienbetrieben so lediglich auf die Darstellung des „offenen Systems“ (die so genannte „Schokoladenseite“). Für Erfolg versprechende Nachfolgelösungen ist es jedoch unerlässlich, die wesentlichen Binnen-Eigenschaften der Familie zu kennen.

<sup>3</sup> Niemeyer, G.: Kybernetische System- und Modelltheorie, München 1977, S. 25

<sup>4</sup> Wilke, H.: Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, R. (Hrsg.): Organisationsberatung, Wiesbaden 1995, S. 24

Je nach eigener Fachdisziplin setzt jede Beraterin/jeder Berater in der Nachfolgefrage unterschiedliche Schwerpunkte

#### *Betriebswirtschaftliche Fragen*

- Aus welchen Gründen wird das Unternehmen übergeben?
- Seit wann wird eine Person für die Nachfolge gesucht? Gibt es schon ein Übergabe- bzw. Übernahmekonzept?
- Liegt bereits ein Kaufpreis für das Unternehmen vor? Wenn ja, wie wurde er ermittelt?
- Liegen die Jahresabschlüsse der letzten 3 bis 5 Jahre vor? Gibt es eine aktuelle „Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)“? Sind die jeweiligen Daten aufbereitet und mit in- bzw. externen Zahlen verglichen worden?

#### *Steuerrechtliche Fragen*

- Bewegt sich das zu übertragende Vermögen im steuerlich relevanten Bereich?
- Ist steuerliche Beratung gewährleistet?
- Wenn keine steuerliche Beratung gewährleistet ist: Reicht das vorhandene Wissen aus?
- Was kostet die Beratung und was umfasst sie?

#### *Supervisorische Fragen*

- Wer gehört zur Familie/zum Betrieb (aktive Mitarbeit, Kapitalgeber)? Wen übergehen oder favorisieren die Übergebenden? (Visualisierung der Familien- und Unternehmensstrukturen: „Genogramm/Organigramm“)
- Wie ähnlich/konträr sind Übergebende/-nehmende in ihren Verhaltensmustern? Welche Lösungsstrategien haben sie für Konflikte?
- Die wievielte Generation besitzt den Betrieb? (Übergabe-Erfahrung?)
- Welche anderen Optionen haben Übernehmende? Was sind seine Präferenzen?

#### *Rechtliche Fragen*

- Welche Regelungen enthält ein Testament/Erbvertrag? Was geschieht ohne Regelung?
  - — Erbfolge: gesetzliche Erbfolge, ggfs. Erbengemeinschaft
  - — Beteiligung des/der Ehepartners/partnerin
  - — Kenntnis über Formvorschriften eines Testaments, öffentliches Testament, privatschriftliches Testament
- Welche Form der Betriebsübergabe wird bevorzugt?
  - — Kenntnis der unterschiedlichen Beteiligungsformen, Verkaufsmöglichkeiten, Übergabeformen
- Ist die Partnerin/der Partner abgesichert?

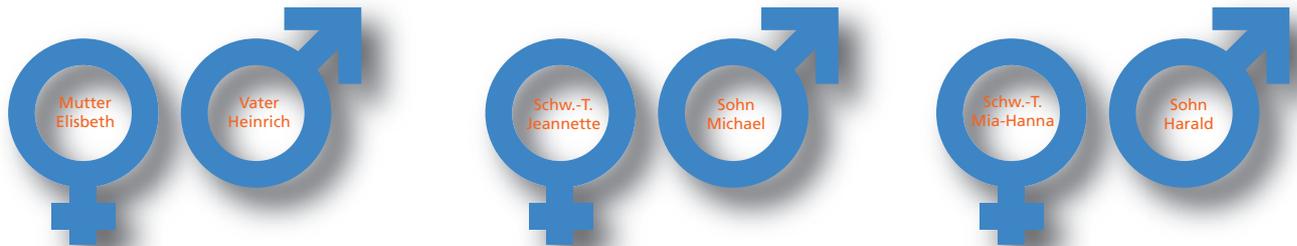
# Zwei Wege interdisziplinärer Beratung



Die Fachleute aus den verschiedenen Disziplinen treffen sich nach dem Prinzip des „Runden Tisches“ mit den an der geplanten Betriebsübergabe Beteiligten. Hierbei werden die Anliegen der Auftraggebenden herausgearbeitet. Auf Basis dieser erstellten Fakten wird ein individueller Beratungs- und Coaching-Fahrplan erstellt.

Steuerberater/innen, Rechtsanwält/innen oder Kundenbetreuer/innen bei der Hausbank werden als Fach- und Vertrauenspersonen zur Übergabethematik zu Rate gezogen. Die Fachpersonen beraten die Inhaberin/den Inhaber im Rahmen ihrer Profession. Sensibilisiert für Fragestellungen aus den benachbarten Themenbereichen vermitteln sie den Abgebenden dann eine andere Spezialistin oder einen anderen Spezialisten.

# Ein Beispiel



Die Eheleute Elisabeth und Heinrich Walser, seit 40 Jahren verheiratet, besitzen eine Schreinerei und ein abbezahltes Zweifamilienhaus. Elisabeth Walser war lange für die Buchführung zuständig, seit einiger Zeit übernimmt dies gegen ihren Willen ihr Mann. Er möchte diese Aufgabe auch nach Übergabe des Unternehmens weiter führen.

E. und H. haben zwei erwachsene Söhne, Michael und Harald. Beide sind gelernte Schreinermeister. Geplant war ursprünglich die Übernahme der Schreinerei durch die Söhne Mitte des kommenden Jahres.

Michael Walser ist verheiratet mit Jeanette, Dolmetscherin. Sie haben zwei Töchter. Michael ist nur auf Wunsch der Eltern Schreiner anstatt Künstler geworden. Er hat eine Stauballergie entwickelt und kann daher nicht mehr weiter im Schreinerbetrieb arbeiten. M. will nun seinen Künstlertraum verwirklichen. Die Familie lebt vom Einkommen seiner Frau.

Harald Walser ist verheiratet mit Mia-Hanna, Diplom-Kauffrau. Er arbeitet derzeit als Angestellter in der Schreinerei und freut sich auf die Übernahme des Betriebs. Seine Frau soll dann die Betriebs- und Buchführung übernehmen. Die Eltern mögen Mia-Hanna nicht und wissen nichts von dieser Planung.

Die Schreinerei: Der Betrieb läuft nicht mehr so gut wie früher. Die Umsätze und die Zahlen der Mitarbeiter/innen gehen seit einiger Zeit zurück.



## Steuerliche Beurteilung

Die steuerliche Beratung läuft darauf hinaus, den Übergang des Vermögens auf die beiden Söhne optimal zu gestalten. Von erheblicher Bedeutung sind dabei die konkreten Umstände des Einzelfalls, etwa der Wert und die Art des Vermögens, die familiäre Beziehung von Erbenden und Erblassern (die Höhe des persönlichen Freibetrages hängt davon ab) und der Zeitpunkt der Übertragung (Ausnutzung mehrfacher Freibeträge bei Streckung der Übertragung auf einen Zeitraum von mehr als zehn Jahren). Im konkreten Fall ist zunächst zu klären, mit welchem erbschaftsteuerlichen Wert die Schreinerei zu bewerten ist. Für die Übertragung von Betriebsvermögen wird **derzeit** \* ein Abzugsbetrag von 150.000 € gewährt, 85 Prozent des Betriebsvermögens werden verschont.

Würde demgegenüber der künstlerisch ambitionierte Sohn Michael ausbezahlt werden, würde der Nennwert dieser Zahlung in vollem Umfang der Erbschaftsteuer unterliegen. Günstiger könnte es sein, ihm z.B. eine der beiden Wohnungen des Einfamilienhauses zu übertragen. Dieses wird nach dem sog. Grundbesitzwert bewertet. Dieser Wert liegt in der Regel weit unter dem tatsächlichen Wert des Hauses.

Bei der Gestaltung ist auch zu berücksichtigen, dass Kindern ein persönlicher Freibetrag in Höhe von 400.000 € gewährt wird. Das bedeutet, dass Erbschafts- oder Schenkungsteuer erst bei einem erbschaftsteuerlichen Vermögen, das über dem persönlichen Freibetrag liegt, erhoben wird.

Eheleuten wird ein persönlicher Freibetrag in Höhe von 500.000 € gewährt. Zu beachten ist, dass Erwerbe während eines Zeitraums von zehn Jahren zusammengerechnet werden. Nach zehn Jahren kann der volle Freibetrag erneut in Anspruch genommen werden. Deshalb macht es bei größeren Vermögen Sinn, frühzeitig mit Regelungen zur vorweggenommenen Erbfolge zu beginnen, um evtl. den Freibetrag mehrfach in Anspruch nehmen zu können.

Ob neben der Schreinerei auch das Zweifamilienhaus übertragen werden soll, hängt im Wesentlichen davon ab, welche Pläne die Eltern mit dem Haus haben. Etwa, ob sie darin wohnen oder es lediglich vermieten wollen. Spätestens hier ist die Zusammenarbeit mit einer/m Rechtsanwältin/Rechtsanwalt unerlässlich.

\* aktuelle Rechtslage im Januar 2008. Anfang 2008 soll eine Erbschaftsteuerreform verabschiedet werden, die ggf. auch in die Jahre 2007 und 2008 zurückwirkt. Im Rahmen dieser Erbschaftsteuerreform werden sich u.a. ändern: Die Bewertungsmaßstäbe – das übertragene Vermögen wird grundsätzlich mit dem Verkehrswert angesetzt. Die „Besserstellung“ bei der Übertragung von Grundbesitz wird damit zukünftig entfallen. Die Verschonungsregelung – Streitpunkt ist noch die Ausgestaltung der Regelung, mit dem die Übertragung von Betriebsvermögen steuerlich begünstigt werden soll. Die Persönlichen Steuerfreibeträge.

## Betriebswirtschaftliche Beurteilung

Im Rahmen der geplanten Übernahme durch Harald und/oder Michael Walser ist zunächst einmal der Kaufpreis des Unternehmens zu bestimmen. In der Betriebswirtschaft gibt es mehrere Methoden zur Berechnung des Kaufpreises. In der Praxis wird häufig das sogenannte Ertragswertverfahren angewendet. Dieses Verfahren gewährleistet eine neutrale Bewertung des Unternehmens. Im vorliegenden Fall ist diese Art der Kaufpreisfindung besonders wichtig, da eventuell nur einer der beiden Söhne den Betrieb übernehmen möchte. So kann sichergestellt werden, dass sich keiner der beiden Söhne benachteiligt fühlt. Zur Ermittlung des Kaufpreises müssen die Jahresabschlüsse der letzten 3-5 Jahre analysiert, aufbereitet und bewertet werden. Anhand der Ergebnisse kann anschließend nach dem oben genannten Ertragswertverfahren die Kaufpreisberechnung erfolgen. Wichtig ist, dass der berechnete Kaufpreis nur eine Verhandlungsbasis darstellt. Der tatsächliche Kaufpreis kann dann auf Grund anderer Faktoren wie außerordentlicher Standort, Bekanntheitsgrad des Unternehmens etc. höher oder niedriger ausfallen.

Der Kaufpreis sollte in enger Zusammenarbeit mit einer Steuerberaterin/einem Steuerberater ermittelt werden.

Da sich der Betrieb seit etwa 40 Jahren im elterlichen Besitz befindet, ist zu prüfen, ob im Rahmen der Übergabe behördliche Auflagen – zum Beispiel der Berufsgenossenschaft oder des Gewerbeaufsichtsamts – zu erwarten sind. Damit ist zu rechnen, da dem bisherigen Betriebsinhaber bei Gesetzesänderungen in der Vergangenheit sicherlich Bestandsschutz eingeräumt wurde. Mögliche neue Auflagen für den Übernehmenden müssen bekannt sein, da von deren Erfüllung die Weiterführung des Betriebes und sicherlich auch Investitionen abhängen.

Um der rückläufigen Geschäftsentwicklung entgegen zu wirken, ist eine Überprüfung der gesamten Betriebsorganisation erforderlich. Das Leistungsangebot inklusive der Preispolitik sind in Bezug auf Kunden/innenwünsche und die Wettbewerbssituation zu überprüfen. Die Marketingmaßnahmen zur Kunden/innengewinnung und Kunden/innenbindung müssen ebenfalls überprüft werden. Auch ist der Betriebsablauf vom Erstellen eines Angebotes bis hin zur Ausführung eines Auftrages auf Effizienz zu überprüfen. Hinzu kommt eine Bewertung der technischen Ausstattung des Betriebes im Hinblick auf mögliche Rationalisierungsmaßnahmen. All diese Analysen und Ergebnisse sind in einem Übernahmekonzept festzuhalten, das die Basis für Finanzierungsgespräche bei einer Geschäftsbank bildet. Bestandteil des Konzeptes ist neben den oben genannten Faktoren auch der Finanzbereich des Unternehmens. Das heißt, es muss ein Investitions-, Finanzierungs-, Umsatz-/Kosten- und Liquiditätsplan erstellt werden.

Besonders für die Erstellung eines Übergabekonzeptes bietet sich der Einsatz einer externen Unternehmensberatung an. Deren Leistung wird auf Bundes- bzw. Landesebene durch Zuschüsse unterstützt.

## Vertrags- und erbrechtliche Beurteilung

Die rechtliche Beratung beginnt mit der Darstellung der verschiedenen Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge. Je nachdem, welche Vorstellungen die übergabewilligen Inhaber/innen von ihrem weiteren Leben haben und inwiefern sich die Betriebsnachfolger/innen in das Unternehmen einbringen wollen, ist eine Betriebsübergabe im Wege der vorweggenommenen Erbfolge im Rahmen eines Unternehmenserbstaments oder gegen Entgelt denkbar. Dabei könnte das Entgelt auch als regelmäßige Versorgungsleistung zu zahlen sein. Es gilt hier, die Vorstellungen und Wünsche der Beteiligten zu erfahren und diese in eine für jede und jeden verständliche und rechtlich sichere Form zu bringen.

Im Beispielfall liegt der Gedanke nahe, dass der Sohn Michael als Beteiligter des Unternehmens ausscheidet, der Sohn Harald dagegen, vielleicht auch zusammen mit seiner Frau, dieses übernehmen wird.

Es gilt, folgende wichtige Fragen zu klären: Wird der Vater weiter im Betrieb mitarbeiten, so wie er es sich vorstellt? Wird die Mutter mitarbeiten? In welcher Form wird die Schwiegertochter Mia-Hanna mitarbeiten? Teil- oder Vollzeit? Angestellt oder als Aushilfe? Was geschieht mit den anderen Angestellten des Betriebs? Soll der Betrieb im Rahmen der Übergabe eine andere Rechtsform erhalten, an der der Vater noch beteiligt ist? Alle diese Fragen sollten einer vertraglichen Regelung zugeführt werden.

Wird Sohn Michael ausbezahlt, sollte die Summe klar benannt werden, wenn auch das Hauseigentum der Eltern mit übertragen werden soll. Auch höhere Geldbeträge, die die Söhne z.B. während ihrer Ausbildung erhalten haben, sollten berücksichtigt und benannt werden.

Ebenfalls ist dann zu klären, ob die Nachfolge durch Testament oder durch Erbvertrag erfolgen soll. Während das eine allein vom Willen des Vaters abhängt und jederzeit widerrufen und neu gestaltet werden kann, bindet eine erbvertragliche Regelung alle Vertragsbeteiligten.



## Supervisorische Betrachtung

Supervisorinnen und Supervisoren schauen auf die Wechselbeziehungen von Personen, Rollen, Funktionen und Kunden/inneninteressen. Sie entwerfen ein Bild von Familie und Unternehmen vor dessen Hintergrund die Nachfolge mit allen Beteiligten in Ruhe durchdacht wird.

### Informationsfragen

Ist die Ehe des Sohnes Harald mit der Schwiegertochter Mia-Hanna kinderlos? Was tut der Sohn Michael konkret, um seinen Traum als Künstler in die Tat umzusetzen? Welche Qualität haben beispielsweise die Beziehungen zwischen den beiden Brüdern Harald und Michael? – zwischen den Eltern und dem Sohn Harald sowie der Schwiegertochter Mia-Hanna?

### Hypothesen

Zwischen dem Seniorehepaar gibt es einen verdeckten bzw. offenen Konflikt wegen der Buchführungsaufgaben. Weder Senior noch Seniorin verfügen über sinnstiftende Aktivitäten außerhalb des Unternehmens. Den Vater bzw. Inhaber Heinrich Walser und seinen Sohn bzw. potenziellen Nachfolger Harald verbindet in der Schreinerei ein gutes Arbeitsverhältnis. Der Inhaber Heinrich Walser stellt sich eine schrittweise Übergabe vor, damit er durch die Buchführungsaufgaben weiterhin sowohl eine Beschäftigung im Alltag als auch Einblick in die Geschäftsabläufe der Schreinerei hat. Sohn Harald kann sich eine zeitlich befristete, schrittweise Übergabe vorstellen, seine Ehefrau Mia-Hanna dagegen ist nur mit einer sofortigen Übergabe einverstanden.

### Kontaktaufnahme

Erstgespräch mit den derzeitigen Inhaber/innen zur Auftragsklärung und Abschluss eines Beratungsvertrages.

- Bei Einverständnis aller Beteiligten gemeinsames Gespräch mit allen erwachsenen Mitgliedern des Familiensystems über ihre Vorstellungen, Wünsche und Befürchtungen hinsichtlich der Firmenübergabe. Vorteil: Alle sind auf dem gleichen Informationsstand!
- Einzelgespräch(e) mit den derzeitigen Inhaber/innen mit Grundfragen zur bisherigen und zukünftigen Lebenszeit-Gestaltung. So bietet sich Gelegenheit, die bisherigen Lebenslinien und das gemeinsame Lebenswerk zu reflektieren und die Nachfolge möglichst für alle Beteiligten zufriedenstellend zu organisieren.

Anhand von alten Fotos lassen sich einzelne Lebens-/Unternehmensstationen anschaulich darstellen. Mit Hilfe von szenischem Material lassen sich individuelle Sichtweisen vorhandener sowie gewünschter, zukünftiger, familiärer als auch unternehmerischer Strukturen sichtbar machen.

Für die Zukunftsplanung der Abgebenden können folgende Fragen zielführend sein: Was darf auf keinen Fall geschehen? Was soll auf jeden Fall geschehen? Was wäre das Beste, was geschehen könnte? Was wäre das Schlimmste, was passieren könnte?

# Einstiegsfragen



Folgende ausgewählte Einzelfragen an die Abgebenden können für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung hilfreich sein:

Aus welchem Grund wünschen Sie sich Ihren Sohn Harald als Nachfolger?

Ist der anvisierte Termin eine Absichtserklärung oder Bestandteil einer Vereinbarung?

Wie soll Ihr zweiter Sohn abgefunden werden?

Was rät Ihnen Ihre Steuerberaterin/Ihr Steuerberater?

Was halten die Mitarbeiter/innen und Kunden/innen davon?

Welche Aktivitäten haben Sie bisher immer wieder bis zu Ihrem Ruhestand hinausgeschoben?

Wenn das elterliche Zwei-Familienhaus als Erb- oder Schenkungs-Ausgleich für das übertragene Betriebsvermögen an den anderen Sohn eingesetzt werden sollte, welche Wohnpläne sind damit verbunden? Soll der Sohn bzw. die Schwiegertochter später ggfs. die Pflege der (Schwieger-) Eltern übernehmen? Passt das zu dem bisherigen Verhältnis der beteiligten Personen?

Einzelgespräche mit dem Nachfolgerehepaar mit u.a. folgenden Fragen:

Wie kommt es, dass Sie diesen Betrieb übernehmen möchten? Fühlen Sie sich dazu verpflichtet? Warum lohnt es sich für Sie, diesen Betrieb zu übernehmen?

Welche Ideen haben Sie, dem sinkenden Umsatz zu begegnen?

Wie wollen Sie Ihren Bruder/Schwager abfinden?

Wie soll die Übernahme vollzogen werden? Gleitender Übergang oder in einem Schritt zu einem bestimmten Termin?

Wie wollen Sie die unterschiedlichen Vorstellungen dazu zwischen Ihnen und den Eltern/Schwiegereltern klären? Welche Lösungsideen haben Sie?

Wie sieht Ihre Familienplanung aus?

Mit Einverständnis der derzeitigen Inhaber/innen können Gespräche mit der Steuerberaterin/dem Steuerberater und den Mitarbeiter/innen geführt werden, wie aus deren Sicht eine gelungene Firmenübergabe erreicht werden kann.

Eine Klärung offener Fragen kann evtl. unter Einbezug beteiligter, unabhängiger Steuer-, Rechts- und Betriebswirtschaftsexperten/innen erfolgen.

Das Abschlussgespräch sollte mit schriftlichen Vereinbarungen und der schriftlichen Festlegung eines konkreten Zeit- und Ablaufplanes für die Übergabe enden.

# Vorteile interdisziplinärer Beratung



Das Hinzuziehen eines/einer Supervisor/in hat mehrfache Wirkung:

Den Beteiligten dient das Fachwissen der Supervisorin/des Supervisors dazu, sich zu verdeutlichen, dass die Suche nach einer Zufrieden stellenden Lösung nicht nur im Betrieb (nach steuerrechtlichen oder betriebswirtschaftlichen Kriterien) erfolgen sollte, sondern auch innerhalb der Familie. Ihre/Seine Empfehlung, auch andere Gesichtspunkte bei der Gestaltung der Nachfolge einzubeziehen, findet eher Akzeptanz.

Dem als Teil eines multiprofessionellen Teams eingeführten Spezialisten hilft die Vorgeschichte der bereits erfolgten Beratung, Hypothesen zu bilden und gezielter eine Diagnose für seinen Bereich zu stellen. Die Beratungsergebnisse schlagen sich im Idealfall positiv sowohl auf der Beziehungsebene der Familie als auch in den Verhandlungsergebnissen für die Übergabe nieder.

Die interdisziplinäre Beratung kann die angestrebten Übergabestrategien in Frage stellen, so dass neue Lösungsideen erneute Beratungen nach sich ziehen können. Dabei kann es beispielsweise um den Verkauf an eine/einen

Familienfremden oder um die Aufgabe des Betriebes gehen. Somit werden an die Rücküberweisung zu den anderen Professionen im Beratungsteam besondere Anforderungen gestellt. Alle im Team sollten daher über ein Mindestmaß an steuer-, gesellschafts-, vertrags-, erb-, versicherungsrechtlichen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen verfügen, um hier kompetent agieren zu können.

In diesem Zusammenhang ist die Frage von großer Bedeutung, wer die/der Auftraggebende für die Berater/innen ist: Senior oder Junior oder jemand anderes aus dem Unternehmen bzw. der Familie? Die Interessen der Beteiligten sind natürlicherweise nicht alle konform. Ihre Beratungsaufträge werden in der Regel differieren. Das kann auch bedeuten, dass z.B. die steuerliche Beratung zunächst nur die/den übergabewilligen Inhaber/in als Auftraggeber/in hat. Es kann aber sinnvoll sein, dass z.B. alle Betroffenen ihm/ihr einen Beratungsauftrag erteilen oder die Beratung der abgebenden und der übernehmenden Generation von zwei verschiedenen Berater/innen übernommen wird, der Rollenklarheit halber.

# Unser Angebot

## Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv)

- betreibt die website [www.dgsv.de](http://www.dgsv.de) mit integrierter Mitgliederdatenbank
- bietet Kund/innen ihrer Mitglieder eine Ombudsstelle als Teil des Beschwerdemanagements
- ist der Berufsverband der Supervisor/innen Deutschlands mit mehr als 3.500 Mitgliedern und über 30 angeschlossenen Weiterbildungsstätten
- setzt sich seit 1989 für die Qualitätsentwicklung von Beratung ein ([www.dgsv.de/qualitaet.htm](http://www.dgsv.de/qualitaet.htm))
- stellt Information und Beratung zu allen Fragen personen- und organisationsbezogener Beratung zur Verfügung
- führt verschiedene Projekte zur Entwicklung von Supervision in einzelnen Branchen durch ([www.dgsv.de/projekte.htm](http://www.dgsv.de/projekte.htm))
- zertifiziert Weiterbildungen in Supervision ([www.dgsv.de/ausbildung.htm](http://www.dgsv.de/ausbildung.htm))
- veranstaltet Tagungen und Konferenzen mit allen an der Beratung beteiligten Interessengruppen
- fördert die Forschung zur Supervision und unterstützt wissenschaftliche Anstrengungen im Bereich der Beratung
- ist europäisch in der ANSE (Association of National Organisations for Supervision in Europe) und national in der DGfB (Deutsche Gesellschaft für Beratung e.V.) vernetzt

Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V.

Lütticher Straße 1-3 50674 Köln  
Telefon 0221-92004-0 Telefax 0221-92004-29  
info@dgsv.de www.dgsv.de