



## Nachfolge in Familienunternehmen

Im Gespräch mit Christian Himmelsbach und Dr. Michael Maßbaum

### **Personal auf Managementpositionen wird tagtäglich ausgetauscht. Was macht die Nachfolge in Familienunternehmen zu etwas Besonderem?**

Eine reine Publikumsgesellschaft bewegt sich ausschließlich auf der unternehmerischen Ebene: Wie kann ich am Markt erfolgreich sein, wie kann ich das Unternehmen erfolgreich führen und weiterentwickeln. Bei Familienunternehmen kommt die Ebene der Eigentümerfamilie mit all ihren Facetten hinzu. Je nach Größe und Struktur haben wir es mit divergierenden Interessen zu tun, die eine Nachfolge zu einer sehr

komplexen und langwierigen Aufgabe machen können.

Es gibt allerdings nicht „das Familienunternehmen“ sondern eine sehr große Bandbreite. Es gibt den Patriarchen der Nachkriegsgeneration, an dem praktisch keine Entscheidung vorbei geht. Wir finden die Gründer, die von Anfang an im Team gearbeitet haben und die ihr Unternehmen partnerschaftlich führen. Wir kennen auch viele Familienunternehmen, die bereits die eine oder andere Generationenfolge gemeistert haben und mit Fremdmanagern arbeiten. Und es gibt börsennotierte Unternehmen, in denen Familien unverändert die

Mehrheit an den Stimmrechten halten.

### **Wie kann eine Übergabe in komplexen Familien- und Gesellschafterstrukturen gelingen?**

Zunächst raten wir zu einer umfassenden Analyse: Wie sehen die familiären Strukturen aus? Wie viele Stämme gibt es? Welche Generationen sind zu berücksichtigen? Besetzen Mitglieder der Familie Positionen im Unternehmen oder besteht nur eine rein rechtliche Verbundenheit über Gesellschaftsanteile? Wo ist der Lebensmittelpunkt der Erben, im In- oder Ausland? In diese Komplexität

# „Ein schriftlich niedergelegter Nachfolgeplan bzw. eine Familiencharta, die Grundsätzliches festlegt, verhindert manche Diskussion.“

Dr. Michael Maßbaum

hilfreich. Darin können alle Mitglieder und relevanten Personen mit Geburten, Ehen, Todesfällen und nachfolgenden Anspruchsinhabern hinterlegt werden. Mit Hilfe dieser Übersicht lassen sich dann schnell diejenigen Punkte feststellen, bei denen tatsächlich Gesprächs- und Regelungsbedarf besteht.

Ein weiterer Aspekt ist der Status quo der Regelungen: Gibt es ein Testament, notarielle Verfügungen, Schenkungsnachweise, im schlimmsten Fall eine Patientenverfügung? Das Vorhandensein bzw. Nicht-Vorhandensein kann darüber entscheiden, ob die Nachfolge in einem Familienunternehmen gelingen kann oder die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gefährdet. Bei Unternehmen, die bei der Nachfolgeplanung gut organisiert sind oder schon mehrere Übergaben hinter sich haben, findet sich oft ein schriftlich niedergelegter Nachfolgeplan bzw. eine Familiencharta, die Grundsätzliches festlegt und manche Diskussion verhindert.

## Selbst wenn die juristische Seite einer Nachfolge gelingt, bietet das Geschäft selbst hinreichend Konfliktstoff zwischen den Generationen. Wie sind Ihre Erfahrungen?

Wenn wir von der Gründer- und deren Nachfolgeneration innerhalb der Familie sprechen, sind die Herangehensweisen häufig unterschiedlich. Einerseits kennt der Nachwuchs das Unternehmen von Kindesbeinen an. Andererseits haben „die Jungen“ häufig eine gute Ausbildung genossen und sehen die Firma nun mit anderen Augen. Und geht der Senior Dinge häufig pragmatisch mit zuverlässigem Bauchgefühl an, arbeiten die Nachfolger vielleicht mit theoretischen Entscheidungsgrundlagen. Klar ist aber auch, dass sich die Generationen erst einmal aneinander reiben werden. Denn solange beide noch im Unternehmen sind, wird es immer wieder

muss Transparenz gebracht werden. Zudem müssen die Interessen abgewogen werden: Ist das Unternehmen in der bestehenden Struktur unantastbar? Soll es von Familienmitgliedern oder von einem Fremdmanager weitergeführt werden? Wieviel wird ausgeschüttet? Was soll geschehen, wenn Gesellschafter ihre Anteile verkaufen möchten?

## Wie fängt man in dieser Komplexität am besten an?

Was die Familienstruktur betrifft, ist oft ein Stammbaum mit allen Zweigen und Verästelungen

## Im Gespräch

**Christian Himmelsbach, StB,** verfügt über nahezu 20 Jahre Berufserfahrung in der steuerlichen Beratung international tätiger mittelständischer Familienunternehmen in Baden-Württemberg und hat Erfahrung mit sämtlichen Aspekten der Besteuerung von Unternehmen und Unternehmensgruppen sowie deren Eigentümer.

**Dr. Michael Maßbaum, RA/StB,** ist seit 2013 Leiter der Service Line Private Client Services – Mittelstand und Mitglied im globalen PCS Executive Committee. Seine Spezialität ist die Beratung mittelständischer Unternehmen, insbesondere inhabergeführte Unternehmen, im nationalen und internationalen Steuerrecht sowie die Beratung der Gesellschafter.

unterschiedliche Ansichten zur Unternehmens- und Geschäftsentwicklung geben. Das heißt für alle Beteiligten, sich emotional etwas zu lösen und Verständnis für die Sichtweise des anderen zu entwickeln: Häufig liegt es einerseits am erwarteten Respekt für die eigene Lebensleistung und andererseits am Vertrauen und der erhofften Offenheit für neue Wege, dass Konflikte entstehen.

Wie schnell und gut eine Übergabe letztendlich gelingt, hängt sehr von den Persönlichkeiten und ihren Charakteren ab, aber auch davon, wie genau Zuständigkeiten und Spielräume definiert sind. Möglicherweise kann es in diesen Zeiten einfacher gelingen, da mit der Digitalisierung ganz neue Kenntnisse und Herangehensweisen notwendig sind. In einem sich rasch wandelnden Wirtschafts- und Marktumfeld hat die Nachfolgeneration heute vielleicht einen Vorteil.

„Klare Absprachen, im besten Fall vor der Übergabe und mit allen Beteiligten am Tisch, helfen, zukünftige Konflikte zu vermeiden.“

Christian Himmelsbach

**Nicht immer steht die Nachfolgegeneration für die Übernahme von Verantwortung bereit. Gleichzeitig sehen wir, dass familienfremde Manager in Familienunternehmen inzwischen eine höhere Akzeptanz genießen als noch vor wenigen Jahren. Wie finden Familienunternehmen den passenden Fremdmanager?**

Gründer lassen sich in dieser Frage meist von persönlichen Kriterien leiten, das fachliche Know-how setzen sie voraus. Häufig sind es

Personen aus dem Umfeld: der Banker oder der Steuerberater, die dem Unternehmen schon lange vertrauensvoll verbunden sind. Die persönliche Chemie muss stimmen. Denn es wird nicht nur ein Job sondern die Verantwortung für ein Lebenswerk übergeben. Da wird eine gehörige Portion an Loyalität vorausgesetzt.

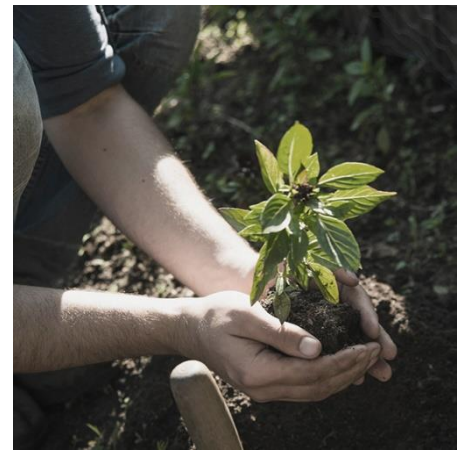
Sich als Fremdmanager auf ein Familienunternehmen einzulassen, bedarf aber auch besonderer Überlegungen. Gerade in den ersten Generationen ist möglicherweise ein starker Gesellschafter vorhanden. Das heißt, der Manager muss akzeptieren, dass in letzter Konsequenz der Inhaber entscheidet. Um erfolgreich sein zu können, muss er sich ein Standing erarbeiten, um als Berater und Manager akzeptiert zu werden und mittelfristig Freiräume eingeräumt zu bekommen.

**Nun gibt es Gesellschafter mit Positionen im Management oder Aufsichtsrat und andere, die in erster Linie die Früchte ihrer Beteiligung genießen oder ihre Anteile liquidieren möchten. Wie lässt sich hier ein Arrangement finden?**

In Unternehmen, die bereits mehrere Generationen bestehen, regelt optimalerweise eine Charta das Verhältnis von Unternehmen und Anteilseignern sowie deren Ansprüche und Einflussmöglichkeiten auf das operative Geschäft. Auch dazu, wie bei Anteilsveräußerungen vorgegangen wird, sind Richtlinien formuliert. Denn gerade in weitverzweigten Familienstrukturen vergeht kaum ein Jahr, in dem nicht Todesfälle zu beklagen oder Anteilsveräußerungen zu steuern sind.

Bei einer ersten Nachfolge sieht die Situation häufig anders aus. Auszahlungen an Erben sind meist nicht möglich, ohne die Unternehmenssubstanz zu gefährden. Deshalb beteiligt man der Einfachheit halber die ganze Erbgeneration am Unternehmen, obwohl beim einen oder anderen nur ein

geringes oder gar kein Interesse am Unternehmen besteht. Damit sind Diskussionen um Investitionen und Ausschüttungen vorprogrammiert: Ein familieneigener Geschäftsführer wird im Unternehmensinteresse in großem Umfang thesaurieren wollen. Ein Anteilseigner mit rein juristischer Verbundenheit zum Unternehmen setzt andere Schwerpunkte bei der Mittelverwendung. Klare Absprachen, im besten Fall vor der Übergabe und mit allen Beteiligten am Tisch, helfen, zukünftige Konflikte zu vermeiden.



Unabhängig davon müssen die gesetzlichen Regelungen befolgt werden, d.h., es gibt Pflichtteilsansprüche. Wir stellen aber fest, dass bei vielen Gründern die Unternehmenssicherung an erster Stelle steht und der Familienfrieden eher nachgeordnete Priorität genießt. Mit frühzeitigen Schenkungen lässt sich beispielsweise die Erbmasse verkleinern und damit auch die Ansprüche mancher Erbberechtigter.

*Das Interview führte Markus Seiz, Director, Deloitte.*

## Kontakt:



**Christian Himmelsbach**

Partner | Regionalleiter Südwest

Tel: +49 711 165547178

Email: [chimmelsbach@deloitte.com](mailto:chimmelsbach@deloitte.com)



**Dr. Michael Maßbaum**

Partner

Tel: +49 302 5468116

Email: [mmassbaum@deloitte.com](mailto:mmassbaum@deloitte.com)

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns)

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 244.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.