



VORSICHT, ERBE!

NACHFOLGE Für die meisten Unternehmer ist es eine Ehrensache: Sohn oder Tochter rücken an die Spitze. Doch nur den wenigsten gelingt die Übergabe problemlos: Machtstreben, Eifersucht und Rivalität stellen den Zusammenhalt der Familie auf die Probe – und gefährden die Firma



arcus Moller-Racke ist Jäger. Aus Leidenschaft. "Es gibt böse und gute Jäger. Ich gehöre zu den guten", sagt der Chef des Wein- und Spirituosenherstellers Racke. Was er unter Jagdleidenschaft versteht, zeigt der Unternehmer Anfang der 90er. Als er seinen Vater Harro zum Abschuss freigibt.

Der Senior plädiert als Aufsichtsratsvorsitzender für den Verkauf des Familienunternehmens, trotz guter Zahlen glaubt er nicht an eine Zukunft als selbstständiger Anbieter von Spirituosen. Junior Marcus dagegen will die Firma zum Weinspezialisten umbauen. Es kommt zum Machtkampf. "Dallas in Bingen" titelt die Lokalpresse über den an Intrigen reichen Zwist zwischen Vater und Sohn.

Fast 20 Jahre später sieht die Welt anders aus: Ende 2009 will Marcus Moller-Racke alle Marken verkaufen, um den enormen Schuldenberg abzubauen. Ein Befreiungsschlag. Von Reue keine Spur. Selbstbewusst gibt der Junior dem inzwischen verstorbenen Vater die Schuld an der Misere. Der habe ihm immense Rentenansprüche von Mitarbeitern hinterlassen. "Ich hoffe, wenn die Verbindlichkei-

ten abgebaut sind, neu starten zu können", gibt sich Moller-Racke bescheiden. Insider äußern sich skeptisch. Der forsche Unternehmer, der sich nicht mehr zum Thema Nachfolge äußern will, trage eigene Schuld.

Nieten auf dem Chefsessel

Ein krasser Fall, aber er kommt in den besten Unternehmerfamilien vor. Risikofaktor Nachfolge: Unfähigkeit, Machtstreben, Geld, übersteigerter Ehrgeiz und Eifersucht – das sind nur einige der Zutaten, die selbst harmonische Clans in den Abgrund reißen. Dabei lauern die größten Gefahren meist in den eigenen Reihen. Der familiäre Nachwuchs entpuppt sich auf dem Chefsessel als Niete. Patriarchen kleben an ihren Posten, Geschwister streiten um die Macht, rivalisierende Stämme führen Grabenkriege.

"Streit in Familienunternehmen ist der größte Wertevernichter in der deutschen Wirtschaft", warnt Brun-Hagen Hennerkes, Vorstand der Stiftung Familienunternehmen. "Der Kampf um die Nachfolge ist dabei der gefährlichste Auslöser." Vordergründig dreht es sich meist ums >



FIRMA WEITERREICHEN – OHNE GEGENLEISTUNG

DAS SCHENKUNGS-MODELL

So funktioniert es

Ausgangspunkt aller Gestaltungsüberlegungen sind die steuerlichen Freibeträge. Denn die gelten sowohl bei der Erbschaft als auch bei einer Schenkung. Und bei Letzterer gelten sie sogar alle zehn Jahre neu. Wer als Unternehmer also frühzeitig damit anfängt, im Rahmen der sogenannten vorweggenommenen Erbfolge sein Vermögen auf die nachfolgende Generation zu übertragen, lässt das Finanzamt leer ausgehen. So können Eltern jedem ihrer Kinder 400 000 Euro steuerfrei zuwenden – pro Elternteil und alle zehn Jahre. Schöne Vorteile gibt es aber auch, wenn die Eltern die Firma dem Kind auf einen Schlag weiter-

So rechnet es sich bei der Steuer

Für die Unternehmerfamilie gibt es bei der Firmennachfolge Rabatte von bis zu 100 Prozent. Eine solche Steuerfreiheit ist freilich nicht zum Nulltarif erhältlich - und auch nicht ganz risikolos. Sie ist vor allem an das Wohlverhalten des Nachfolgers gebunden: Er hat die Qual der Wahl und muss sich von vornherein zwischen den Alternativen 85 Prozent und 100 Prozent entscheiden. Das heißt konkret: Die Erbschaftsteuer wird um 85 Prozent reduziert, wenn der Erbe die Firma mit praktisch unverändertem Personalbestand fünf Jahre fortführt (genauer: Es müssen 400 Prozent der durchschnittlichen Lohnsumme der vergangenen fünf Jahre auch in den nächsten fünf Jahren erreicht werden). Außerdem darf das sogenannte Verwaltungsvermögen (etwa vermietete Immobilien, Aktien, Wertpapiere) höchstens 50 Prozent des Unternehmenswerts ausmachen. Die strengen Voraussetzungen entfallen jedoch für Firmenchefs, die nicht mehr als 20 Beschäftigte haben. Die volle Steuerfreiheit (100 Prozent) gibt es,

wenn der Nachfolger die Firma mit min-

destens dem gleichen Personalbestand und mit höchstens zehn Prozent Verwaltungsvermögen sieben Jahre lang fortführt. Der Erbe muss sich im Nachfolgefall verbindlich zwischen dem Fünfjahres- und dem Siebenjahresmodell entscheiden. Ein späterer Wechsel zwischen diesen Optionen ist nicht mehr möglich. Die 100-Prozent-Variante ist dadurch mit sehr hohen Risiken behaftet: Der Nachfolger sollte sich sicher sein, dass er für die Firma einen langfristigen Wachstumskurs steuern kann

Praktischer Fall

In dem Rechenbeispiel hat der Firmenchef schon seit Jahren mehr Geld aus der Firma entnommen, als die Firma verbraucht hat. Der überschießende Betrag diente einzig und allein der Altersversorgung. Mit 63 Jahren zieht sich der Senior aus dem Unternehmen zurück und überträgt sämtliche Aktiva und Passiva auf seinen Sohn. Da die Firma in einem schwierigen Marktumfeld agiert, vereinbart die Familie, dass für die Schenkungsteuer die 85-Prozent-Variante greifen soll. Der Sohn hat als leitender Angestellter seines Vaters ein ordentliches Gehalt bekommen und einen hohen fünfstelligen Betrag zur Seite gelegt.

1. Was die Firma wert ist

Gewinn	300 000
Abschlag für Steuer (30 %)	90 000
Betriebsergebnis	210 000
Multipliziert mit	12,33
Unternehmenswert	2 589 300

Angaben in Euro

Weil der Sohn die Firma unbelastet bekommt, ist der Unternehmenswert ohne Abschläge der Schenkungsteuer zu unterwerfen.

2. Was die Schenkung kostet

Unternehmenswert	2 589 300
Freibetrag	400 000
Zu versteuern	2 189 300
Steuer (19 %)	415 967
Sofort fällig (15 %)	62 395
Gestundet (85 %)	353 572

Angaben in Euro

Geld. "Es geht jedoch immer auch um Macht und Liebe", sagt Peter May, Gründer der Intes-Beratung, die Familienfirmen bei Problemlösungen unterstützt. Wer bekommt wie viel, wer hat das Sagen, wer steht künftig im Rampenlicht?

Das Thema ist brisant: In 243 000 deutschen Unternehmen haben die Inhaber ein Alter erreicht, in dem sie ihre Angestellten in Rente schicken würden, meldet das Bonner Institut für Mittelstandsforschung (IfM). Rund 70000 Familienunternehmen haben Nachwuchsprobleme, resümiert eine Studie von PricewaterhouseCoopers. Etwa 30000 müssen ihren Betrieb sogar ganz einstellen. "Betriebsübernahmen, die von langer Hand und mit kühlem Kopf geplant werden, sind die absolute Ausnahme", sagt IfM-Geschäftsführer Frank Wallau. Zwar hat etwa jeder zweite Inhaber einen Stellvertreter, einen Nachfolger kann aber nur jeder vierte vorweisen.

Beste Voraussetzungen für Zoff. Selten allerdings eskaliert der Streit so öffentlich wie im Racke-Clan. 1991 holt der Vater den Sohn, damals Leiter der kalifornischen Winzerei Buena Vista, zurück nach Bingen und macht ihn zu seinem Nachfolger. So entspricht es der Familientradition. Aber es läuft schief: "Er wollte eine Art Revolution", schreibt Vater Harro später in seiner Biografie, in der er mit dem Sohn abrechnet. "Er wollte das Neue, ohne auf das Alte Rücksicht nehmen zu müssen." Innerhalb eines Jahres verlassen sechs Mitglieder aus Harros alter Führungsmannschaft das Unternehmen, Marcus organisiert den Vertrieb neu, fast 100 von 160 Produktvarianten verschwinden aus dem Angebot.

Im Betrieb gärt es. Die Mitarbeiter sind verunsichert. Schmähbriefe, die im Unternehmen und wenig später in Redaktionen eingehen, geißeln den "extrem machtbewussten" und "egozentrischen" Marcus Moller-Racke, der das Unternehmen ruiniere. Noch während der Junior 250000 D-Mark für Hinweise zur Identifizierung des Briefeverfassers verspricht, stellt sich der Vater in einer eigens einberufenen Betriebsversammlung offiziell vor seinen Sohn. "Aber innen nagten und bohrten die Zweifel." Den radikalen Umbruch empfindet er als "Schmähung und Missachtung" seiner Lebensleistung. Im Herbst 1994 fliegt der 74-Jährige aus dem Aufsichtsrat – zwei Tanten und einige Geschwister unterstützen den Junior beim Aufstand gegen den Alten. In einem Brief prophezeit der wenig später: "In der fünften Generation wird das alte Racke-Familienunternehmen nach sicherer, wirtschaftlicher Voraussicht ein Ende finden." Er könnte recht behalten.

Immer wieder gehen Unternehmen nach einer gescheiterten Nachfolge zugrunde. Oft genug legen die Unter-

nehmer selbst die Saat für den Untergang. Aus Angst vor Machtverlust und der Leere eines Alltags ohne Firma verweigern sie sich der Nachfolgefrage - und gefährden ihr Lebenswerk. "Häufig fehlen selbst ein Notfallplan und die Abstimmung von Testament und Gesellschaftervertrag". berichtet Psychologe Fritz Simon vom Institut für Fami-

lienunternehmen an der Uni Witten/Herdecke. Ein Tabuthema für viele Patriarchen. "Sie empfinden es oft schon als Kränkung, sich damit auseinanderzusetzen. So verstreicht wertvolle Zeit, um die Nachfolge zu regeln." Im Ernstfall ist der Nachfolger weder aufgebaut noch bei Geschäftspartnern eingeführt.

Walter Vollert kann ein Lied davon singen. Guckt der 56-Jährige vom Frühstückstisch aus dem Fenster, fällt sein Blick auf die Produktionsanlagen der Firma Vollert Anlagenbau. Das Lebenswerk der Familie mitten in der baden-württembergischen Kleinstadt Weinsberg. Eigentlich, sagt Vollert, sollte er dort mal zum Chef aufsteigen. Doch daraus wurde nichts. Heute regiert sein Cousin im rund 40 Meter entfernten Unternehmen. Walter Vollert musste gehen - nach mehreren Jahren des Streits. "Ich habe keine finanziellen Sorgen", sagt der Schweißfachingenieur. Er lebt von der Substanz aus dem Verkauf seiner Unternehmensanteile, "aber es fühlt sich schrecklich an, das zu verbrauchen, was der eigene Vater aufgebaut hat".

Das Drama beginnt mit einem Schicksalsschlag. Als sein Onkel 1992 unerwartet schwer erkrankt, versäumt es die

BÖSES BLUT Marcus Moller-Racke (o.) wollte die Firma komplett umkrempeln – und setzte seinen Vater Harro (l.) vor die Tür. Der prophezeite den Niedergang des Unternehmens

Familie, die Nachfolge rechtzeitig vor dem Tod verbindlich zu regeln. Vollerts Vater bleibt allein an der Spitze des Unternehmens mit 220 Mitarbeitern, das ihm und der Familie seines Bruders je zur Hälfte gehört. Sein damals 22-jähriger Neffe Hans-Jörg Vollert, Walter Vollerts Cousin, steckt noch im Studium. Er ist zu unerfahren, um direkt in die Geschäftsführung aufzurücken. Eine Vertrauensperson vertritt seine Interessen. Später, so der Wunsch des Patriarchen, sollen die Söhne beider Familien als Doppelspitze nachrücken. "Das hat er mir immer erzählt", sagt Walter Vollert, "so lange sollte ich im Hintergrund bleiben." Sein Cousin fühlt sich derweil jahrelang über die Pläne des Onkels im Unklaren gelassen. Auch nach dem Ende seines Maschinenbaustudiums kommt von dem Patriarchen lediglich das Angebot, als Trainee ins Unternehmen zu kommen - ohne konkrete Aus-

Die Geschäftsführung hat mein Onkel eigentlich nur sich selbst zugetraut

Hans-Jörg Vollert, Vollert Anlagenbau, über den Patriarchen Herbert Vollert

sicht, an die Spitze aufzurücken. "Die Geschäftsführung hat mein Onkel eigentlich nur sich selbst zugetraut", so Hans-Jörg Vollert. Er entscheidet sich damals für ein Jobangebot bei Daimler-Benz.

Abfindung statt Anerkennung

Nach einigen Jahren wachsen die Spannungen zwischen den Familienstämmen. Selbst als sich der Gesundheitszustand des Seniors verschlechtert, hält der an seinem Posten fest. Auch Walter Vollert drängt seinen Vater nun zum Rückzug. Eine Branchenkrise verschärft die Situation. Die Umsätze sinken, die Verluste steigen, dem Unternehmen fehlt eine starke Führung, die Banken murren. 1998 eskaliert die Situation. Anwälte kommen ins Spiel. "Aufgestachelt von den Juristen", so Walter Vollert, dringt der Cousin auf eine Aufspaltung.

"Die Situation war festgefahren, die Familien zerstritten", sagt Hans-Jörg Vollert heute. "Gemeinsam hätten wir die Firma nicht retten können." Nach einigen Jahren Berufserfahrung fühlt sich der damals 29-Jährige reif, die Nachfolge anzutreten. Allerdings ohne seinen Cousin. "Ich wollte im Unternehmen klare Verhältnisse ohne emotionalen Ballast."



FIRMA ÜBERTRAGEN – ABER NOCH NICHT GANZ

DAS NIESSBRAUCH-MODELL

So funktioniert es

Wollen die Eltern alle Steuervergünstigungen retten und dennoch das Sagen über ihr verschenktes Eigentum behalten, knüpfen sie an die Übertragung des Betriebs an Kind oder Enkel den Vorbehalt des Nießbrauchs. Das bedeutet, dass der Nachwuchs zwar formal Eigentümer wird, es bestimmen aber weiterhin die Senioren. Sie kassieren nach wie vor den Gewinn aus dem übertragenen Unternehmen – komplett oder nur zum Teil, je nach Gestaltung.

So rechnet es sich bei der Steuer

Welche Steuerbeträge Eltern und Nachfolger zu zahlen haben, hängt vom Wert der Firma und dem Alter des Firmenchefs ab. Ausgangspunkt der Wertermittlung ist der durchschnittliche Gewinn der letzten drei Geschäftsjahre. Minus des Wertes des Nießbrauchs. Der errechnet sich aus einem festen Faktor von 1/18,6 (laut Bewertungsgesetz) und einem jährlich aktualisierten Kapitalisierungsfaktor (Vervielfältiger), der sich aus der amtlichen Sterbetafel ergibt. Beispiele:

Alter in Jahren	Faktor Männer	Faktor Frauen
55	13,780	14,759
58	13,090	14,154
60	12,590	13,706
62	12,063	13,223
65	11,208	12,418
68	10,282	11,513

Quelle: Rundesfinanzministerium

Praktischer Fall

Ein Unternehmer gibt seine Firma unter dem Vorbehalt des Nießbrauchs an seinen Sohn weiter. Der Firmenchef ist zu diesem Zeitpunkt 60 Jahre alt. In den letzten drei Jahren hat er einen durchschnittlichen Gewinn von 300 000 Euro erzielt. Dieser Wert wird für die Errechnung des amtlichen Unternehmenswerts mit 12,33 multipliziert (den Faktor gibt

die Finanzverwaltung vor). Von diesem Firmenwert wird der Nießbrauch abgezogen. Der Rest ist steuerpflichtig.

1. Was die Firma wert ist

Gewinn	300 000
Abschlag für Steuer (30 %)	90 000
Betriebsergebnis	210 000
Multipliziert mit	12,33
Unternehmenswert	2 589 300

Angaben in Euro

7. Was der Nießbrauch wert ist

Unternehmenswert	2 589 300
Geteilt durch Faktor 18,6	139 210
Mal Altersmultiplikator	12,590
Nießbrauchswert	1 752 650

Angaben in Euro

Der Wert des Nießbrauchs wird vom Unternehmenswert abgezogen. Es verbleibt ein steuerpflichtiger Erwerb durch den Junior von 836 650 Euro. Abzüglich des persönlichen Freibetrags für den Sohn von 400 000 Euro sind 436 650 Euro der Erbschaftsteuer zu unterwerfen. Deshalb wählt die Familie die Option 85 Prozent. Heißt: Nur 15 Prozent der Steuer sind sofort fällig. Die restlichen 85 Prozent stundet der Fiskus erst einmal und erlässt sie schließlich ganz. Dafür muss der Nachfolger die Firma mit praktisch unverändertem Personalbestand fünf Jahre fortführen (genauer: 400 Prozent der durchschnittlichen Lohnsumme der letzten fünf Jahre auch in den nächsten fünf Jahren erreichen).

3. Nießbrauch mit Stundung

Unternehmenswert	2 589 300
– Nießbrauchswert	1 752 650
Bereicherung	836 650
– Freibetrag	400 000
Zu versteuern	436 650
Steuer (15 %)	65 498
Sofort fällig (15 %)	9825
Gestundet (85%)	55 673

Angaben in Euro

Das Drama endet mit dem unfreiwilligen Verkauf der Anteile des Patriarchen an Hans-Jörg Vollert. Teil der Vereinbarung ist, dass Walter Vollert weiter im Unternehmen arbeitet, unter seinem Cousin als Chef. "Ich wollte zumindest als Angestellter dabeibleiben", sagt er. Doch die Konstellation schürt zusätzliche Spannungen. 2002 zieht Walter Vollert vors Arbeitsgericht und verlässt das Unternehmen mit einer Abfindung. Beide Parteien bedauern heute das unschöne Ende. "Doch für die Firma war es das Beste", ist sich Hans-Jörg Vollert sicher.

Beispiele für Krach zwischen Geschwistern oder Cousins gibt es reichlich. Zur Sache ging es etwa im Tchibo-Clan. Auch die Osnabrücker Dienstleistungsdynastie Piepenbrock machte Schlagzeilen: Kaum erkrankte Patriarch Hartwig Piepenbrock an Alzheimer, drängten die Brüder Arnulf und Olaf Piepenbrock ihre Schwester Astrid Hamker, angeblich Lieblingskind des strengen Vaters, aus der Geschäftsführung. Firmenhandy und Notebook wurden der entthronten Tochter abgenommen. Ihre Sekretärin, seit über 30 Jahren im Unternehmen, muss-

Verletzte Gefühle bergen ein großes Potenzial für Konflikte

Wirtschaftsanwalt Mark Binz

te innerhalb einer halben Stunde ihre Sachen packen. Mit ihren Brüdern verkehrt Astrid Hamker, wie es heißt, nur noch über Rechtsanwälte.

"In solchen Situationen werden alte Rechnungen beglichen", weiß Mark Binz, Wirtschaftsanwalt und Honorarprofessor für Unternehmensnachfolge. "Verletzte Gefühle bergen ein großes Potenzial für Konflikte. Je länger sie schwelen, umso heftiger ist oft der Ausbruch." Dabei können langfristige Strategien und eindeutige Spielregeln dem Rosenkrieg der Eigentümer vorbeugen. Diese müssen festlegen, wer in der Firma mitarbeiten und wer führen darf, welche Vergütung ein mitarbeitendes Familienmitglied bekommt und wie hoch die Dividende für Gesellschafter ausfallen soll.

Notfalls muss ein Beirat dafür sorgen, dass sich alle an die Regeln halten. Das Gremium redet bei zukunftsweisenden Entscheidungen wie der Nachfolge mit und besteht meist aus Familienangehörigen und externen Fachleuten. "Das sollte nicht unbedingt der befreundete Sparkassenvorstand oder Hausanwalt sein, sondern Leute mit umfangreichem Branchen-Know-how und Mut zur Konfrontation", so Intes-Chef Peter May.

Tatsächlich fällt vielen Unternehmern die Selbstbeschränkung schwer. Ignorieren sie die Warnungen ihrer Beiräte, kann es wie im Fall der Gebäckdynastie Bahlsen laufen. Statt die um die Macht streitenden Brüder aus dem operativen Geschäft zu nehmen, wie es die Expertenrunde empfiehlt, blieben die Streithähne im Amt und zankten munter weiter. Das Gremium trat geschlossen zurück. Am Schluss zerbröselte das Keksreich, die Familienmitglieder teilten das Imperium 1999 unter sich auf. Seitdem produziert Werner Michael Bahlsen nur süßes Gebäck, Bruder Lorenz salziges.

"Die Phase, in der wenige Gesellschafter über die Zukunft eines Familienunternehmens entscheiden, ist für seine Existenz die gefährlichste", sagt Peter May. Streiten Geschwister und Vettern, "endet es häufig tödlich für die Firma." May ist selbst Spross einer Unternehmerfamilie.



In der eigenen Firma hat er erlebt, wohin unklare Regeln führen können. Als sein Vater, Chef einer der größten Aldi-Lieferanten Deutschlands, schwer erkrankt, fehlt ein Notfallplan.

Der Senior fordert die drei ältesten Söhne auf, die Firma gemeinsam zu führen. Zwei arbeiten bereits dort, Peter soll dazustoßen, der vierte, noch Student, nach dem Ende der Ausbildung einsteigen. Peter May folgt dem Wunsch, obwohl er eigentlich eine Karriere außerhalb der Familie anstrebt. "Ich hätte niemals in das Unternehmen kommen dürfen", urteilt May heute, "dazu war ich viel zu wenig Kaufmann." Während sein Bruder schon als Kind Blumen im Garten der Familie ausgräbt und an der nahen Hauptstraße verkauft, macht es Peter May im gleichen Alter mehr Spaß, über

die Welt zu philosophieren. "In einem Unternehmerhaushalt werden jedoch meist nur unternehmerische Neigungen gefördert", sagt May, "andere Interessen werden eher problematisch eingestuft oder negiert."

Als er mit 18 Jahren davon träumt, Autor und Theaterregisseur zu werden, zeigt der Vater wenig Verständnis. Sie schließen einen Kompromiss: Der Sohn studiert Jura – mit Leidenschaft. Was bleibt, ist die mangelnde Lust auf eine Karriere im eigenen Unternehmen. Weder der Vater noch der Beirat hinterfragen in der Krise, ob Peter May oder seine drei Brüder wirklich die beste Wahl für den Job sind.

Stattdessen beschließen Geschwister, Vater und Beirat, das operative Geschäft unter den Brüdern aufzuteilen. Jeder soll seinen eigenen Geschäftsbereich leiten. Alle sind Geschäftsführer der Holding. Peter May übernimmt den Vorsitz. "Wir hielten das für eine gerechte Lösung, ohne das Konfliktpotenzial zu erkennen." Die Konstellation trägt Spannungen in die Familie und das Unternehmen. "Auf der Brüderebene waren wir gleichberechtigt", so Peter May, "auf der Unternehmerebene hätte ich als Vorsitzender das Unternehmen führen müssen, inklusive der Entscheidung, wie viel Geld in welchen Bereich fließt."

Angesichts seiner Doppelfunktion als Holdingchef und Bereichsleiter ein Dilemma. Es kommt zu Rivalitäten. "Wir haben damals nicht verstanden, dass jeder im Interesse für das Ganze zurückstehen muss." Die Spannungen werden durch unausgesprochene Konflikte angeheizt. Harmloses Verhalten bekommt schnell symbolischen Charakter. Bei der Rückkehr in seine Heimatstadt bezieht May arglos das Haus der Familie, aus dem seine Eltern kurz zuvor ausgezogen sind. "Ein falsches Signal." Nur ein paar

DAUERSTREIT

Tchibo-Legende
Max Herz mit
Ehefrau Ingeburg in
den 50ern (o.) und
Sohn Joachim (r.)
Anfang der 80er.
Kaum ein Clan
bekriegte sich über
so viele Jahre wie
die Hamburger
Familie





FIRMA ABGEBEN – GEGEN MONATLICHE ZAHLUNGEN:

DAS RENTENMODELL

So funktioniert es

Vater oder Mutter übertragen den Betrieb an ein Kind. Weil ihr Vermögen weitgehend in dem Unternehmen steckt, brauchen sie eine finanzielle Absicherung für das Alter. Deshalb vereinbaren sie eine feste monatliche Rente. Meist ist die abänderbar für unvorhergesehene Situationen. Das Rentenmodell passt vor allem dann, wenn sich die Alten weitgehend aus dem Betrieb zurückziehen und die Junioren das Sagen haben.

So rechnet es sich bei der Steuer

Zu berücksichtigen sind die Besonderheiten sowohl bei der Einkommen- als auch der Erbschaftsteuer.

a) Einkommensteuer

Die Senioren müssen ihre empfangenen Renten der Einkommensteuer unterwerfen. Dabei profitieren sie von einem Altersentlastungsbetrag, dessen Höhe abhängig ist vom Alter. Der Nachfolger zieht die überwiesenen Renten als Sonderausgabe steuersparend ab. Das ist für die Unternehmerfamilie insgesamt vorteilhaft, wenn der in der Firma aktive Junior ein höheres Einkommen bezieht als der Ruheständler. Handelt es sich bei dem Unternehmen um eine GmbH. funktioniert der Steuerdreh allerdings nur dann, wenn die Familie mindestens 50 Prozent der Anteile hält. Und der Senior außerdem zu seiner aktiven Zeit als Geschäftsführer tätig war.

b) Erbschaft- und Schenkungsteuer

Für die Weitergabe der kompletten Firma oder von Firmenanteilen zählt für die Steuer deren tatsächlicher Wert. Allerdings jeweils gemindert um den Barwert der Renten. Bei vielen kleineren und mittelständischen Unternehmen, die nicht sehr ertragsstark sind, fällt daher keine Schenkungsteuer an. Zumal die Familie von 400 000 Euro Freibetrag profitiert. Bei der Übergabe ertragsstarker Unternehmen lässt sich die Steuer außerdem durch Fortführung des Betriebs drastisch senken.

Praktischer Fall

Der Firmenchef überträgt den Betrieb an seinem 60. Geburtstag an seine Tochter. Er vereinbart mit der Juniorin, dass er für die Firmenübergabe 10 000 Euro monatlich als Rente bekommt. Er hat bislang jährlich 300 000 Euro an Gewinn verbucht. Dieser Wert wird für die Errechnung des amtlichen Unternehmenswerts mit 12,33 multipliziert (diesen Faktor legt die Finanzverwaltung jährlich neu fest). Von diesem Firmenwert wird der Wert der Rente abgezogen. Der Rest ist steuerpflichtig.

1. Was die Firma wert ist

Gewinn	300 000
Abschlag für Steuer (30 %)	90 000
Betriebsergebnis	210 000
Multipliziert mit	12,33
Unternehmenswert	2 589 300
	Angahen in Furn

2. Was die Rente wert ist

Jahresrente	120 000
Multiplikator laut Sterbetafel	12,59
Rentenwert	1 510 800
	Angaben in Euro

Nur die Differenz zwischen Unternehmens- und Rentenwert ist steuerpflichtig. Davon sind 15 Prozent sofort fällig. Der Rest wird fünf Jahre gestundet und später erlassen, wenn die Firma mit praktisch dem gleichen Personalbestand fortgeführt wurde.

3. Rente mit Stundung

Unternehmenswert	2 589 300
– Rentenwert	1 510 800
Bereicherung	1 078 500
– Freibetrag	400 000
Zu versteuern	678 500
Steuer (19 %)	128 915
Sofort fällig (15 %)	19 337
Gestundet (85 %)	109 578
	Angaben in Euro

Tage nach seinem Einstieg ins Unternehmen erscheint ein Beitrag im "Handelsblatt", den er noch in seinem vorherigen Job als Rechtsanwalt geschrieben hat. Das Thema: Vor- und Nachteile von Fremdmanagern in Familienunternehmen. Die Überschrift ist nicht mit ihm abgesprochen: "Lieber fremde Manager als Flaschen aus der Sippe". Ein Desaster angesichts der Tatsache, dass May überlegt, die eigene Firma mit externen Managern zu verstärken. "Meine Brüder haben das als Kampfansage verstanden."

Nach sieben Jahren gemeinsamer Geschäftsführung steigt er aus und wird Berater. Zwei Brüder folgen später seinem Beispiel. Der vierte, Jürgen May, leitet heute die May Holding, nach einem mehrjährigen Engagement von Fremdmanagern, erfolgreich. Die meisten Sparten sind verkauft, geblieben ist das Getränkegeschäft. Die Streitigkeiten zwischen den Brüdern sind lange beigelegt. Sie haben ihre Anteile an Jürgen May und einen weiteren Gesellschafter verkauft. "Jeder tut, was ihm Spaß macht", sagt Peter May. Rückblickend weiß der Experte: "Durch die Erkrankung meines Vaters wurde das System aus Familie und Unternehmen instabil. Dem Beirat fehlte jedoch die Grundlage, um das aufzufangen." Zwar sollte das Gremium laut Gesellschaftervertrag entscheiden, ob Kandidaten für die Nachfolge ausreichend qualifiziert seien. "Doch diese Vorgabe reicht nicht", sagt May, "damit überfordert man jeden Beirat."

Stattdessen rät er Familien, detailliert aufzulisten, welche Anforderungen ein Nachfolger erfüllen soll: Von der gewünschten akademischen Laufbahn über nötige Führungserfahrungen, auch in fremden Unternehmen, bis zur Hierarchiestufe, die der Kandidat vorweisen muss. Auch die gewünschten Charaktereigenschaften müssen definiert und in Assessment-Centern abgefragt sein. "Kann ein Wunschnachfolger das Profil nicht erfüllen, muss der Beirat Klartext reden." Das größte Problem der Nachfolge liegt allerdings nicht immer beim Nachwuchs: "Starke Väter wünschen sich nichts so sehr wie Kinder, die fähig und willens sind, in ihre Fußstapfen zu treten. Und sie wollen doch ewig die Nummer eins bleiben", sagt Rechtsanwalt Binz. Nach jahrzehntelangen Entbehrun-

Dabei wollte ich nur mitreden. Immerhin halte ich noch Anteile an der Firma

Ex-Chef Eugen Schwarzkopf über Probleme mit seiner neuen Rolle

gen für die Firma, Kämpfen und Triumphen können viele ihr Lebenswerk nicht einfach abgeben. "Haben sie dann auch noch das Gefühl, dass es an Respekt vor dem Erreichten mangelt, werden sie zum Feind. Das kann zu Krieg führen."

Beispiele für schwierige Übergaben gibt es reichlich. Etliche Firmen gehen daran zugrunde. Andere meistern den schwierigen Übergang, wie etwa Eugen und Ralf Schwarzkopf. Als die beiden sich 1998 über die Nachfolge einigen, sind die Voraussetzungen für eine reibungslose Übernahme gut. So scheint es.

Wenn Väter dominieren

Vater Eugen will das Spitzenamt in seinem Unternehmen Hotset abgeben, das im sauerländischen Lüdenscheid Heizelemente produziert. Der Senior, der aus einfachen Beamtenverhältnissen stammt, hat die Firma 1972 gegründet. Mit nur einem Mitarbeiter. Aus dem Nichts. Rund 25 Jahre später beschäftigt er 260 Mitarbeiter und macht 24 Millionen D-Mark Umsatz. Doch der Senior fühlt sich, mit Mitte 50, ausgebrannt. "Ich steckte in der Midlife-Crisis", sagt er heute, "ich wollte unbedingt etwas anderes machen."

Eugen Schwarzkopf nimmt seinen Sohn Ralf mit zu Geschäftspartnern nach Luzern. Sie steigen in einem Grandhotel

direkt am See ab, bei einem gemeinsamen Abendessen dient der Vater seinem Sohn die Nachfolge an. "Die Werbewochen" überraschen Ralf. Er steht kurz vor dem Ende seines Soziologiestudiums träumt von einer Uni-Karriere. "Die Nachfolge war davor nie Thema." Während seines Studiums hatte er sein Coming-out. Jetzt befürchtet er, dass die Akzeptanz in der technisch geprägten Branche ein Leben mit Alibifrau und Familie verlangt – für ihn undenkbar. >





TOCHTERWAHL

Trumpf-Chef Berthold Leibinger (l.) machte 2005 seine Tochter Nicola zur Nachfolgerin, leer gingen die Geschwister Regine und Peter (u., v. l.) aus

Doch der Vater zerstreut seine Zweifel. Auch die beiden älteren Schwestern sind mit der Regelung einverstanden. Nach kurzer Bedenkzeit stimmt Ralf

kurzer Bedenkzeit stimmt Ralf Schwarzkopf zu. "Alles schien zu stimmen."

Die Probleme starten bald nach seinem Eintritt. Ein Jahr lernt der Junior das Unternehmen kennen, dann sitzt er im gemeinsamen Büro mit dem Vater. Sie belauern sich. Der Junior findet, dass der Senior seine Macht nicht teilt. Dieser wirft dem Sohn vor, zu früh zu viele Veränderungen zu fordern. Der Streit entzündet sich an Meinungsverschiedenheiten zur Unternehmenskultur: Der Vater ist während seiner spirituellen Suche auf die Theorie der wandelbaren Organisation gestoßen. Immer wieder lädt er seine Mitarbeiter ein, an Sitzungen mit Mentaltrainern teilzunehmen. "Die Kollegen sollten sich selbst finden, um begeistert und authentisch ihre Arbeit zu machen", sagt Eugen Schwarzkopf heute. Gemeinsam umarmen sie Bäume im Stadtpark und gehen auf Traumreisen. Es kursieren Gerüchte, Hotset sei mit Scientology verbandelt. "Natürlich zu Unrecht", sagt Ralf Schwarzkopf, "aber da wurde eine Grenze überschritten."

Der Vater liebt das Bad in der Menge, er läuft gern durch die Produktionshallen und begrüßt jeden Mitarbeiter persönlich. "Für mich steht der Mensch mit seinen Stärken und Schwächen im Mittelpunkt", sagt der Senior. Er findet den Stil seines Sohns, der lieber E-Mails schreibt und Entscheidungen nach gemeingültigen Kriterien trifft, "kalt und unpersönlich". Zwei Jahre nach seinem Einstieg engagiert Ralf Schwarzkopf Be-

rater, er will mehr Struktur ins Unternehmen bringen. Der Vater wehrt sich. "Zwei Jahre haben wir gestritten, ob ich ein Organigramm aufhängen darf", erinnert sich Ralf. Ein Nebenschauplatz heizt den Konflikt an. Während die Berater im Unternehmen sind, wird klar, dass der langjährige Prokurist und Wegbegleiter des Vaters seit Monaten gegen den Junior mobil macht. Nach einer Auseinandersetzung muss der Prokurist gehen und nimmt wichtige Mitarbeiter und einen großen Kunden mit. "Ich hatte das Gefühl, mir bricht der Boden unter den Füßen weg", sagt Ralf Schwarzkopf. Der Vater hat wenig Verständnis. "Ich hätte das Problem mit dem Prokuristen einfach ausgesessen", sagt er heute.

Die Spannungen sind kaum mehr zu verbergen. Zwar versuchen die beiden Männer weiterhin, nach außen das Bild einer geschlossenen Doppelspitze zu wahren, dafür eskalieren die Spannungen in der Familie. Wenn der Senior abends bei seiner Frau wegen des Sohns Dampf ablässt, weiß der eine halbe Stunde später von seiner Mutter davon. "Meine Frau hat Ralf in allen Dingen gnaden-

Reibereien zwischen
Junior und Senior können
die Belegschaft spalten

Armin Pfannenschwarz, Berufsakademie Karlsruhe los verteidigt." Die Ehe zerbricht über den Streitigkeiten.

Dann die Kehrtwende: Vater und Sohn versuchen, sich aus dem Weg zu gehen. Sie verteilen die Kompetenzen neu und beziehen Büros in unterschiedlichen Gebäuden, Es funktioniert, Der Senior zieht sich immer stärker aus der Firma zurück. "Ich konnte loslassen." Auch in der Familie nähern sich Vater und Sohn wieder an, Auf Familienkonferenzen diskutieren sie die Situation unter professioneller Anleitung - ein Prozess, der besonders für den Senior schmerzvoll ist: Seine Familie wirft ihm vor, dem Sohn nicht ausreichend zu vertrauen. "Dabei wollte ich nur mitreden. Immerhin halte ich noch Anteile an dem Unternehmen." Auch Sohn Ralf leidet. "Der Prozess tut beiden Seiten weh", sagt er. "Für den, der loslassen muss, aber auch für den Nachfolger, der keine Anerkennung bekommt."

Die Angst, loszulassen

Es folgen Jahre des Burgfriedens. Ralf steigert den Umsatz auf 22 Millionen Euro, baut in Malta eine Tochter mit 57 Mitarbeitern auf. Er hat Erfolg. Doch immer wieder fühlt er sich von seinem Vater, der noch Anteile hält, unter Druck gesetzt. 2009 stellt er ihn vor die Wahl: "Wenn du willst, dass ich gehe, muss man mich rausschmeißen. Wenn ich bleiben soll, musst du dich raushalten."

Die Eskalation zeigt Wirkung. Der Vater stellt dem Sohn eine Vollmacht aus. "Irgendwann habe ich mich gefragt, warum tue ich mir das an", sagt Eugen Schwarzkopf. Seine Gesundheit hat unter den Konflikten gelitten, er hat Herzflimmern. "Das will ich jetzt in den Griff bekommen." Dreimal im Jahr fährt der Gründer zu Infogesprächen ins Unternehmen. Dann parkt er auf dem Besucherparkplatz. Oder schnappt sich, wenn der voll ist, den Parkplatz seines Sohnes. Ein bisschen Konkurrenz bleibt immer. "Die Zeit, in der Senior und Junior gleichberechtigt im Unternehmen sind, sollte so kurz wie möglich ausfallen", rät Armin Pfannenschwarz, Leiter des Karlsruher Studiengangs Unternehmertum. "Die unvermeidlichen Reibereien zwischen beiden können langsam, aber sicher die Belegschaft spalten." Möglichst rasch müsse sich der Firmengründer zurückziehen, ohne sich als graue Eminenz im Hinter->



Mobile Enterprise-Lösungen stellen die Produktivität von Mitarbeitern ortsunabhängig sicher.

We enable mobility.

www.t-systems.de/enable/

grund weiter in das Tagesgeschäft einzumischen.

Leicht fällt das den wenigsten. Viele vermasseln damit eine große Chance. Denn frischer Wind tut den meisten Firmen gut. Die Jüngeren sind häufig technisch auf einem neueren Stand, stehen den Auslandsmärkten offen gegenüber, modernisieren die EDV. "Die Übergabe ist eine riesige Chance für die Firmen, sich zu modernisieren", analysiert Peter May. Dennoch bergen gerade diese Veränderungen Sprengstoff. Während die Nachfolger vieles anders machen wollen und manches besser, bangen die Clanchefs um ihr Lebenswerk. Ein Grund mehr, warum mittelständische Familienunternehmer immer öfter ihre Töchter für die Nachfolge entdecken. "Sie bedrohen die Väter weitaus weniger als Söhne", urteilt die Beraterin Helga Breuninger, die häufig Töchter von Firmenchefs bei der Nachfolge begleitet. "Dadurch ergeben sich schnell arbeitsfähige, von den Vätern akzeptierte Konstellationen."

NEUES ZUM PFLICHTTEIL

Die Erbrechtsreform hat bei Pflichtteil und Enterbung einiges geändert. Sie gilt für Todesfälle ab dem 1. Januar 2010.

1. Enterbung

Die Gründe für Enterbungen wurden modernisiert. Der "ehrlose und unsittliche Lebenswandel" berechtigt nicht mehr zur Entziehung des Pflichtteils, "Familienzerrüttung" oder "Entfremdung" auch nicht. Hat der Sprössling gegen Vater, Mutter oder ihnen sehr nahestehende Personen ein Verbrechen begangen, kann er aber enterbt werden. Ebenso wenn er generell zu einem Jahr Haft ohne Bewährung verurteilt wurde.

2. Pflichtteilsergänzung

Der Pflichtteilsberechtigte kann in Höhe seiner Erbquote einen Anteil an Geschenken fordern, die der Verstorbene bis zehn Jahre vor seinem Tod gemacht hat. Bislang wurden die Präsente voll dem Nachlass zugerechnet. Nun schmilzt der Anspruch pro Jahr und Geschenk um zehn Prozent ab.

Trumpf-Patriarch Berthold Leibinger hat es 2005 vorgemacht: Er bestimmte für viele überraschend seine Tochter Nicola zur Nachfolgerin. Auch Schrauben-Milliardär Reinhold Würth kürte Tochter Bettina. Während die dominanten Alphaväter es häufig nicht schaffen, die Macht mit ihren ebenfalls dominanten Söhnen zu teilen, bringen die Töchter oft die notwendigen Soft Skills mit, sagt Breuninger. "Sie sind weniger anfällig für statusorientierte Machtkämpfe, akzeptieren Unterschiedlichkeiten sehr viel leichter und initiieren gemeinsame Lernprozesse." Tugenden, die ihnen helfen, die Väter besser im Griff zu haben.

"Das war unser Anfangsbonus", sagt Antje von Dewitz, Geschäftsführerin des Bergsport-Ausrüsters Vaude. Drei Jahre lang haben Tochter Antje und Vater Albrecht das 1300-Mitarbeiter-Unternehmen in Tettnang gemeinsam umstrukturiert, um es auf die Übergabe vorzubereiten. "Uns beiden war klar, dass ich nicht die gleiche Rolle übernehmen kann wie mein Vater, der die Firma aufgebaut und 35 Jahre lang erfolgreich geführt hat." Seit Anfang 2009 hat die 37-Jährige das alleinige Sagen.

Schon als Mädchen gibt Antje von Dewitz als Berufswunsch "Schauspielerin" oder "Papas Firma übernehmen" an. Vater und Tochter sprechen immer wieder über eine mögliche Nachfolge. Während ihres Studiums der Kulturwirtschaft arbeitet sie in den Medien, bei einem Frauennetzwerk und in einem Umweltbüro. Erst beim Praktikum in der elterlichen Firma funkt es. Schnell einigen sich Vater und Tochter, dass sie sein Lebenswerk übernehmen soll. Auf der Feier zu seinem 60. Geburtstag verkündet der Senior vor Hunderten überraschter Mitarbeiter, dass er das Amt mit 65 Jahren an seine Tochter abgeben wird.

Die promoviert gerade am Lehrstuhl für Entrepreneurship der Universität Hohenheim. Das Thema: Wie schaffe ich Rahmenbedingungen für leistungsstarkes Arbeiten in mittelständischen Unternehmen? Tagsüber arbeitet sie als Uni-Assistentin, nachmittags kümmert sie sich um ihre zwei Kinder, abends schreibt sie an der Dissertation. Und bekommt während dieser Zeit Lösungen für typische Probleme in Familienunternehmen quasi auf dem Silbertablett serviert. "Das

Wäre ich so schlecht, würde ich die Verantwortung sowieso abgeben wollen

Antje von Dewitz, Vaude

hat mich für die Tücken einer Übernahme sensibilisiert." 2005, zurück in Tettnang, beginnen Vater und Tochter, das Unternehmen gemeinsam auf die Übergabe vorzubereiten. Noch sind die organisch gewachsenen Strukturen auf den Senior als Mittelpunkt ausgerichtet.

Übergabe auf der Weihnachtsfeier

Die Tochter, heute vierfache Mutter, legt Wert auf eine gute Balance zwischen Firma und Familie. "Die Arbeitszeiten meines Vaters waren für mich unvorstellbar." Während der Übergangsphase teilen sie die Kompetenzen auf. Vater Albrecht hat seinen Schwerpunkt im Produktbereich, Tochter Antje im Marketing und der Umstrukturierung der Firma. Sie passt die bestehenden Bereiche an ihren Führungsstil an, zieht mit Abteilungsleitern in einigen Bereichen eine zusätzliche Hierarchieebene ein und baut ein Programm zur Entwicklung von Führungskräften auf.

Der Kulturwandel verläuft nicht reibungslos. Was auch immer Töchter von Söhnen unterscheidet, weibliche Nachgiebigkeit ist es nicht. "Da trafen zwei verschiedene Führungsvorstellungen aufeinander", sagt der Vater. Während er die einzelnen Bereiche kennt wie kein Zweiter, vertraut die Nachfolgerin mehr auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Vater und Tochter treffen sich mindestens einmal wöchentlich, um über Details zu sprechen. Der Senior hat die Größe, die Tochter machen zu lassen, führt aber seinen Bereich auf seine Art weiter, bis er sich Ende 2008 aus dem Tagesgeschäft zurückzieht.

Bei der Weihnachtsfeier findet die offizielle Übergabe statt. Für den Senior kein leichter Moment: "Ich habe mich lange mit dem Gedanken beschäftigt", so Albrecht von Dewitz, "doch als es so weit war, musste ich mich trotzdem erst daran gewöhnen." In einem Film erzählen Wegbegleiter Anekdoten und geben beste Wünsche mit auf den Weg. Der Vater hält eine Laudatio auf seine Tochter, doch im Mittelpunkt steht an diesem >

Abgeschwächt: die Entwicklung der Weltwirtschaft Gefestigt: die Chancen vorausschauender Unternehmen



FM G10 b a l'
Risiken verstehen,
vermindern, versichern.

Veränderungen bringen nicht nur Risiken, sondern auch Chancen. Um alle Chancen zu wahren, setzen viele Unternehmen in Zusammenarbeit mit FM Global auf strategisches Risikomanagement. So sichern sie ihre Sachwerte und sorgen gleichzeitig für Stabilität in ihren Betriebsabläufen. Dabei verschafft ihnen unsere Kompetenz in der Schadenvermeidung Informationen, die als Grundlage für bessere Entscheidungen dienen und somit den Unternehmenserfolg fördern.

Kein Wunder also, dass uns mehr und mehr Unternehmen vertrauen. In Deutschland sind es bereits über ein Viertel der DAX-Unternehmen und viele führende mittelständische Betriebe. Weltweit sind ein Drittel der Fortune-1000-Unternehmen bei uns versichert, viele von ihnen seit Jahrzehnten und einige bereits über 100 Jahre. Denn Vertrauen ist zu allen Zeiten der beste Weg zum Erfolg.

WWW.FMGLOBAL.DE



Tag er selbst. "In diesem Moment war es viel wichtiger, sein Werk zu würdigen", sagt Antje von Dewitz. Derartige Wertschätzung macht es den Vätern leichter loszulassen. Und lässt ihnen die Freiheit, im Gegenzug durch eigenes symbolisches Verhalten dem Nachwuchs den Start zu erleichtern. So räumt Vater Albrecht zum 1. Januar 2009 sein Büro. Antje von Dewitz zieht einen Monat später ein. Wo früher schwere Eichenmöbel und grauer Teppich für gediegene Atmosphäre sorgten, residiert sie heute auf Parkettboden mit hellen Möbeln, rotem Kühlschrank und ovalem Besprechungstisch.

Der Senior ist in ein kleineres Büro zwei Räume weiter gezogen.

Er hat mit dem Aufbau einer

Produktion in Vietnam begonnen und leitet weiterhin als Geschäftsführer die Tochterfirma Edelrid. "Das nimmt mich heute weiterhin voll in Anspruch." Bis zu zehn Tage monatlich ist er in Asien, aus dem Tagesgeschäft hält er sich heraus obwohl er nach wie vor täglich die aktuellen Geschäftszahlen bekommt. "Das Unternehmen ist ja auch sein Lebenswerk, in dem nach wie vor sein Herzblut steckt", findet Antje von Dewitz. Die geschäftsführende Tochter ist heute Hauptanteilseignerin. Bereits einige Jahre vor der offiziellen Übernahme hat der Vater "aus Steuergründen" allen drei Töchtern jeweils einen kleineren Anteil am Unternehmen geschenkt. Kurz vor der formellen Übergabe stockte er den Anteil der

übernehmenden Tochter auf 46 Prozent auf. Er selbst ist auch heute noch wesentlich an Vaude beteiligt.

Bei der Überschreibung der Anteile hat der Senior vertraglich Widerrufsklauseln festgelegt. "Vielen Patriarchen fällt der Rückzug mit dieser Art Rückfahrschein leichter", sagt Anwalt Binz. Bleibt das Unternehmen etwa zweimal in Folge deutlich hinter dem Wachstum der Outdoorbranche zurück, kann der Vater ihr die Geschäftsführung entziehen. Für Antje von Dewitz kein Problem: "Wäre ich so schlecht, würde ich die Verantwortung sowieso abgeben wollen."

Kerstin Friemel Mitarbeit: Raimund Diefenbach, Andreas Kurz unternehmen@impulse.de

DIE GROSSE NACHFOLGE-SERIE: SO GEHT'S WEITER

Online: Interne Nachfolge

Weitere Beispiele aus der Unternehmerwelt, bei denen der Übergang von einer zur nächsten Generation geglückt oder gescheitert ist, lesen Sie auf unserer Website. Außerdem: Managementtipps, Infografiken zur Unternehmensnachfolge, Informationen zu Beiräten, Rechner zum Firmenwert und zur Erbschaftsteuer sowie Literaturempfehlungen.

www.impulse.de/nachfolge

Mai-Heft: Externe Nachfolge Wie finden Unternehmer einen Geschäftsführer, wenn der eigene Nachwuchs nicht willens oder in der Lage ist, die Firma zu übernehmen? Welche Headhunter helfen weiter? Worauf muss man im Anstellungsvertrag achten? Und wie kann die Familie dennoch ihren Einfluss sichern? Antworten auf diese Fragen gibt der zweite Teil der Nachfolge-Serie im Mai-Heft, ab dem 29. April im Zeitschriftenhandel.

Juni-Heft: Firmenverkauf Zu lange aufgeschobene Nachfolgeregelungen sind einer der Hauptgründe für einen Unternehmensverkauf. Doch selbst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten lässt sich ein guter Preis erzielen, wenn Unternehmer es klug einstielen und ohne Zeitdruck agieren. Wer dabei hilft und was für einen erfolgreichen Verkauf nötig ist, beschreibt der dritte Teil der impulse-Serie in der Juni-Ausgabe, ab dem 27. Mai am Kiosk.