

# Vorwort

Die Regelung der Nachfolgefrage eines Familienunternehmens wirft eine Reihe von Fragen auf, die mit Hilfe des vorliegenden Buches beantwortet werden können. Zu dem Personenkreis eines solchen Familienunternehmens zählen alle Verantwortlichen, also der Unternehmer selbst, Geschäftsführer, Gesellschafter oder Kandidaten für die Nachfolge und natürlich alle Familienmitglieder.

Dabei gilt eine Beschränkung auf Unternehmen mit bis zu zehn Millionen Euro Umsatz beziehungsweise bis zu 80 Mitarbeitern. Diese Eingrenzung erfolgt bewusst: Damit be- wege ich mich im Bereich meiner eigenen Erfahrungen, die ich in der Rolle des Nach- folgers in einem Unternehmen gesammelt habe. Die genannten Umsatz- und Beschäftig- tenzahlen sind dennoch nicht als absolute Grenzwerte zu verstehen. Sie dienen der Ori- entierung. Die Ausführungen sind aber sicherlich auch auf größere Unternehmen über- tragbar. Dort gelten möglicherweise andere Rahmenbedingungen, weil andere Probleme und Schwerpunkte auftreten.

Die Organisations- und Führungsstruktur eines Unternehmens hängt von der Anzahl der Mitarbeiter ab. Ein Familienunternehmen mit 40 Mitarbeitern wird anders geführt als ein Familienunternehmen mit über 300 Mitarbeitern oder ein Nicht-Familienunternehmen mit einigen tausend Mitarbeitern. Es verfügt nicht über eine Stabsabteilung. Häufig sind ein Steuerberater und ein Rechtsanwalt die einzigen Berater des Unternehmers. Er trifft weitgehend alleine die unternehmerischen Entscheidungen.

Ein Unternehmen dieser Größenordnung ist individueller, sehr personenbezogen und von der Familie geprägt und beeinflusst, unter Umständen auch beeinträchtigt. Die Anzahl der unmittelbar Beteiligten ist also eher gering. Damit wächst die Bedeutung jedes ein- zelnen Beteiligten, Unternehmers, Mitarbeiters oder involvierten Familienmitglieds. Al- lerdings steigt hiermit auch das Risiko für das Unternehmen, wenn einer davon ausfällt, sei es durch Alter oder Unfall oder Krankheit. Die Familie verfügt auch weitgehend über die qualifizierte Mehrheit und hat damit das „Sagen“ bei einschneidenden Entschei- dungen.

Den besonderen Umständen dieser kleinen und mittleren Familienunternehmen möchte ich hier Rechnung tragen. Mir geht es dabei nicht um eine wissenschaftliche Ausarbei- tung zu dieser Thematik. Ziel ist es vielmehr, einen pragmatischen Beitrag zur Sicher- stellung der Unternehmensnachfolge zu leisten, die zu behandelnden Fragen aufzuwerfen und Lösungsansätze beziehungsweise Vorgehensweisen zu skizzieren. Für die Lösung im Einzelfall gibt es keinen „Königsweg“. Vielmehr bestimmen die Gegebenheiten, die vorgegebene Konstellation und die existierenden Alternativen den konkreten Handlungs- rahmen.

Steuerliche und rechtliche Aspekte spreche ich nur am Rande in der Art eines Überblicks an. Es ist die Aufgabe des Unternehmers, das Gesamtprojekt Unternehmensnachfolge zu steuern. Aufgabe von sachverständigen Steuer- und Rechtsberatern ist es dagegen, konkrete Ausprägungen und Einzelheiten zu erarbeiten, die eine Optimierung unter Berücksichtigung der rechtlichen und steuerlichen Situation ermöglichen.

Alle Seniorinnen, Nachfolgerinnen, Unternehmerinnen, Kandidatinnen möchte ich um Nachsicht bitten, weil ich sie nicht korrekt anspreche. Es ist kein Ausdruck der Diskriminierung oder Geringschätzung, wenn ich die weibliche Endung weglasse beziehungsweise auf eine Dopplung verzichte. Das geschieht allein aus Gründen einer besseren Lesbarkeit.

VALENTIN SCHACKMANN