

Markus Schenk

Unternehmens- nachfolgen erfolgreich begleiten

Coaching bei komplexen
Rechtsgeschäften einsetzen



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Unternehmensnachfolgen erfolgreich begleiten

Markus Schenk

Unternehmensnachfolgen erfolgreich begleiten

Coaching bei komplexen Rechtsgeschäften einsetzen

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5073-7 Bestell-Nr. 10586-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-5074-4 Bestell-Nr. 10586-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-5075-1 Bestell-Nr. 10586-0150

Markus Schenk

Unternehmensnachfolgen erfolgreich begleiten

April 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Boggy, Adobe Stock

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort

Jeder, der sich als rechtlicher oder steuerlicher Berater mit Unternehmensnachfolgen beschäftigt, kennt Situationen, in denen es trotz sorgfältiger Vorbereitung und Prüfung der relevanten Rechts- und Steuerfragen im Nachfolgeprozess nicht weitergeht. Dies liegt häufig an zwischenmenschlichen Spannungen bei den Beteiligten auf Mandanten-seite, auf die der Berater keinen Einfluss hat und die zu bewältigen über die klassischen Anforderungen an einen Rechtsanwalt oder Steuerberater hinausgeht. Dieses Werk bietet hierfür Lösungen an. Anhand moderner Coachingmethoden werden Wege aufgezeigt, mithilfe derer sich Blockaden, die auf inneren Überzeugungen beruhen, auflösen lassen, sodass sich alle Beteiligten im Nachfolgeprozess wieder auf die wesentlichen Sachthemen konzentrieren können. Zunächst werden neuartige Methoden und Werkzeuge aufgezeigt und dann anhand von typischen Fällen aus der Praxis eines Beraters in Nachfolgefragen Einsatzmöglichkeiten dieser Methoden und Werkzeuge dargestellt. Lösungsmöglichkeiten werden unter Einbezug der rechtlichen Rahmenbedingungen nach Zivil- und Steuerrecht erarbeitet. Kapitel zu Führung und Kommunikation runden den Themenbereich ab. Beratungshinweise erleichtern den Praxistransfer der Ausführungen. Die Ausführungen entsprechen dem Rechtsstand zum 01.03.2021.

Stuttgart, im März 2021
Markus Schenk

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Die Unternehmenslandschaft in Deutschland	11
2 Methoden und Werkzeuge aus Coaching und Family Governance	15
2.1 Ausgangspunkt: Streit und Konflikte um die Nachfolge in Unternehmerfamilien	15
2.2 Abgrenzung verschiedener Instrumente	16
2.2.1 Rechts- und Steuerberatung	16
2.2.2 Mediation	17
2.2.3 Coaching	17
2.2.4 Therapie	18
2.3 Rollen im Familienunternehmen	19
2.3.1 Drei-Kreise-Modell	19
2.3.2 Familie	21
2.3.3 Unternehmen	22
2.3.4 Eigentum	22
2.4 Wohin soll die Reise gehen? – Vision und Ziele für das Unternehmen	24
2.5 Fahrplan Unternehmensnachfolge	27
2.6 Coachingmodelle	29
2.6.1 Eisbergmodell	29
2.6.2 Transformationsfeld	32
2.6.3 »Was ist« und Interpretationen	34
2.6.4 Wie entstehen Gefühle?	37
2.6.5 Urhebermodell	40
2.6.6 Schuld und Verantwortung	43
2.7 Typische innerste Überzeugungen mit Bezug zur Unternehmensnachfolge	45
2.7.1 Familie	45
2.7.2 Eltern	47
2.7.3 Kinder	48
2.7.4 Geld	49
2.7.5 Unternehmen	50
2.7.6 Eigentum	50

2.8	Konfliktmanagement	51
2.8.1	Konflikt/Streit	52
2.8.2	Gerichtsverfahren	59
2.8.3	Mediation	60
2.8.4	Coaching als Konfliktlösung	64
3	Rechtliche Instrumente zur Einbindung der Family Governance	69
3.1	Deutscher Corporate Governance Codex	71
3.2	Governance Kodex für Familienunternehmen	73
3.3	Familienverfassung	74
3.3.1	Rechtsqualität einer Familienverfassung	75
3.3.2	Inhalt einer Familienverfassung	76
3.3.3	Wirkweise einer Familienverfassung	78
3.4	Beirat	78
3.4.1	Funktion des Beirats	79
3.4.2	Mitglieder des Beirats	80
3.5	Wealth Governance	80
3.5.1	Direkte Beteiligung	82
3.5.2	Family Office	82
3.5.3	Stiftungen	83
4	Führung in der Unternehmensnachfolge	87
4.1	Grundsätzliche Überlegungen zu Führung	87
4.2	Nachfolge in der Leitung durch Familienmitglieder	89
4.2.1	Erfahrung außerhalb des Unternehmens	89
4.2.2	Erfahrung im eigenen Unternehmen	90
4.3	Nachfolge in der Leitung durch Dritte	90
5	Kommunikation	93
5.1	Abgrenzung	93
5.1.1	Konfrontative Abgrenzung	93
5.1.2	Konstruktive Abgrenzung	94
5.2	Arten der Kommunikation	94
5.2.1	Aktives Zuhören	94
5.2.2	Informationskommunikation	95
5.2.3	Potenzkommunikation	95
5.2.4	Sozial-Emotionale Kommunikation	95
5.2.5	Gewaltfreie Kommunikation	96
5.3	Kommunikation in der Unternehmensnachfolge	97

6	Typische Fälle aus den Bereichen Recht und Steuern mit nachhaltigen Lösungen	99
6.1	Fall 1: Verfügungsbeschränkungen für Familiengesellschaften	100
6.2	Fall 2: Papas Liebling	104
6.3	Fall 3: Ehe mit Einschränkungen	108
6.4	Fall 4: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser	115
6.5	Fall 5: Abfindung »Künstlerkind« und Erb- und Pflichtteilsverzicht	121
6.6	Fall 6: Darlehen mit Nebenwirkungen	124
6.7	Fall 7: Familienverfassung – Halt oder Zwangsjacke?	128
6.8	Fall 8: Keine Entscheidung ist auch eine Entscheidung	133
6.9	Fall 9: Vom Coaching zur rechtlichen Regelung	136
6.10	Fall 10: Wer weiß es besser?	141
6.11	Fall 11: Rache am System	143
6.12	Fall 12: Testamentsvollstreckung	152
7	Anhang: Checklisten für den Notfall	157
7.1	Checkliste für die persönlichen Angelegenheiten	157
7.2	Checkliste für die betrieblichen Angelegenheiten	158
	Literaturverzeichnis	161
	Stichwortverzeichnis	163